



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Flexibiliteit op de werkvloer: invloed Covid-19 op telewerk

Jeff Paredis

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

COPROMOTOR :

Prof. dr. Steven LENAERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Flexibiliteit op de werkvloer: invloed Covid-19 op telewerk

Jeff Paredis

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

COPROMOTOR :

Prof. dr. Steven LENAERS

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding “Handelswetenschappen” in de afstudeerrichting Ondernemerschap en management aan de Universiteit Hasselt. Gedurende dit proces werd er van mij verwacht om mijn kennis, die ik heb verworven gedurende mijn opleiding, om te zetten in de praktijk en te linken aan een onderwerp dat past binnen mijn afstudeerrichting. Deze masterproef focust op de veranderde flexibiliteit, meer specifiek de impact op telewerk, omwille van de Covid-19 crisis.

Deze masterproef kon uiteraard niet tot stand komen zonder de hulp van een aantal personen. In de eerste plaats zou ik zo graag mijn promotor, prof. Dr. Koen Van Laer willen bedanken voor de feedback, opbouwende kritiek en begeleiding het afgelopen jaar. Met eventuele vragen kon ik ook altijd bij hem terecht waarvoor dank. Daarnaast zou ik graag de respondenten willen bedanken die de tijd en moeite hebben gedaan om deel uit te maken van dit onderzoek. Tot slot zou ik graag mijn ouders willen bedanken voor de kans die ze mij hebben gegeven om te studeren, de hulp en permanente steun die ze me hebben geboden gedurende mijn studies.

Jeff Paredis

Zonhoven, Augustus 2022

Samenvatting

In 2020 brak er over de hele wereld de gezondheidscrisis Covid-19 uit. Om de verspreiding van het virus tegen te gaan werden mensen in de mate van het mogelijke opgedragen om contact te vermijden. Hierdoor werden bedrijven van hogerop opgelegd om verplicht telewerk in te voeren. Omdat voor de uitbraak van Covid telewerk een opkomende werkvorm was, is er veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de voor- en nadelen van telewerk. Echter is er een groot verschil in de keuze om aan telewerk te doen en wanneer het verplicht wordt om aan telewerk te doen. Daarom is het relevant om de eerder opgebouwde kennis te gebruiken om te onderzoeken hoe deze overeind blijft tijdens en na de pandemie.

In deze masterproef wordt onderzocht hoe de Covid-19 crisis een impact heeft achtergelaten op de flexibiliteit die organisaties bieden aan hun werknemers. Meer specifiek wordt de impact van Covid-19 op telewerk onderzocht. Om het doel van dit onderzoek te laten slagen is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld: "Wat zijn de gevolgen van verplicht telewerk voor werknemers en organisaties omwille van Covid-19?" Op deze centrale onderzoeksvraag zal antwoord geboden worden door invulling van twee deelvragen:

- 1) Op welke manier had verplicht telewerk een invloed op werknemers tijdens Covid?
- 2) Hoe hebben organisaties hun beleid rond telewerk aangepast sinds Covid-19?

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Zo kon er een diep inzicht verweven worden van de impact die Covid heeft gehad op de verschillende factoren die telewerk beïnvloed. Er zijn twaalf diepte interviews afgenomen bij werknemers die werkzaam zijn binnen verschillende bedrijven. De hoofdvoorwaarde waaraan de respondenten moesten voldoen is dat ze een impact hadden meegemaakt op de manier van werken omwille van de Covid-19 crisis.

Uit onderzoek blijkt dat er drie grote factoren waren waar verplicht telewerk een invloed op had bij werknemers namelijk de work-life balance, het mentale welzijn en de productiviteit. Binnen deze factoren zijn er meerdere elementen die een invloed hebben waardoor er voor- en nadelen kunnen ontstaan. Zo was het grootste voordeel dat aangegeven werd de toegenomen autonomie van tijd en timing door de dag. Deze toegenomen autonomie kan gelinkt worden aan de work-life balance. Het grootste nadeel dat aangegeven werd door de respondenten was sociale isolatie. Een belangrijke bevinding is dat de voordelen van verplicht telewerk overeenkomen met de voordelen die voor de Covid periode aan telewerk gelinkt werden. De nadelen daarentegen zijn sterker dan dat ze waren voor de Covid periode. De reden hiervoor is de verplichting tijdens Covid terwijl voor Covid het de vrije keuze was van werknemers.

Hiernaast heeft de Covid periode een grote impact gehad op het beleid van organisaties omtrent telewerk. Zo is duidelijk geworden uit het onderzoek dat het voor de Covid periode vaak enkel in uitzonderlijke situaties toegelaten was om aan telewerk te doen. Nu de Covid periode bijna achter ons ligt is er een enorm verschil in beleid van organisaties zichtbaar ten aanzien van flexibiliteit en

meer specifiek telewerk. Zo is het merendeel van de bedrijven veel flexibeler geworden ten opzichte van telewerk. Door Covid is de hybride-werkvorm ontstaan. Dit is een combinatie van telewerk en werk op kantoor zodat van de voordelen van beide genoten kan worden.

Ook de impact van Covid op het managen van telewerk werd onderzocht. Er zijn vier belangrijke factoren te onderscheiden die het managen van telewerk tijdens Covid maar ook naar de toekomst succesvol laten verlopen. Deze factoren zijn praktische ondersteuning, mentale en fysieke ondersteuning, communicatie en controle.

In de discussie van deze masterproef worden de bevindingen van dit onderzoek gelinkt aan de literatuurstudie. Zo konden er ook linken gelegd worden tussen de twee deelvragen. De nadelen die aangehaald werden bij werknemers kunnen worden weerlegd door het toekomstig beleid en management van organisaties. De combinatie van telewerk en naar het kantoor gaan zal in de toekomst blijven aangezien telewerk genoeg goede kanten heeft. In de toekomst zal het doel van werknemers en organisaties worden om de voordelen van telewerk en naar kantoor gaan te bundelen en te versterken. Organisaties dienen de negatieve gevolgen die gepaard gaan met telewerk te elimineren of in de mate van het mogelijke te beperken.

Tot slot worden er nog enkele praktische aanbevelingen gegeven alsook aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Zo is de belangrijkste praktische aanbeveling dat werknemers die meer problemen ervaren door telewerk altijd de optie moeten hebben om te werken vanaf kantoor. Hierbij is het belangrijk dat organisaties dus voldoende ruimte en faciliteiten moeten blijven voorzien. Naar toekomstig onderzoek kan het interessant zijn hetzelfde onderzoek te doen bij een sample van enkel werkgevers in plaats van werknemers. Hiernaast zou ook kwantitatief onderzoek interessant zijn aangezien er zo feiten te verzameld kunnen worden die doorgetrokken worden naar algemene conclusies.

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Woord vooraf | 1 |
| Samenvatting | 2 |
| 1. Inleiding | 6 |
| 2. Literatuurstudie | 7 |
| 2.1 <i>Wat is flexibiliteit op de werkvloer?</i> | 7 |
| 2.2 <i>Vormen en soorten flexibiliteit</i> | 8 |
| 2.3 <i>Telewerk</i> | 9 |
| 2.3.1 <i>Wat is telewerk?</i> | 9 |
| 2.3.2 <i>Voor- en nadelen van telewerk</i> | 10 |
| 2.4 <i>Telewerk tijdens COVID</i> | 16 |
| 2.4.1 <i>Voor- en nadelen van telewerk tijdens Covid</i> | 17 |
| 2.5 <i>Toekomst van telewerk</i> | 22 |
| 2.6 <i>Managen van telewerk</i> | 23 |
| 3. Methodologie | 27 |
| 3.1 <i>Onderzoeksmethode</i> | 27 |
| 3.2 <i>Data verzameling</i> | 28 |
| 3.3 <i>Data analyse</i> | 29 |
| 4. Bevindingen | 33 |
| 4.1 <i>Factoren bij werknemers waar telewerk een invloed op had omwille van Covid-19</i> 33 | |
| 4.1.1 <i>Impact work-life balance</i> | 33 |
| 4.1.2 <i>Impact mentale welzijn</i> | 35 |
| 4.1.3 <i>Impact productiviteit</i> | 37 |
| 4.2 <i>Invloed op beleid van organisaties omwille van Covid-19</i> | 39 |
| 4.2.1 <i>Veranderingen tijdens Covid</i> | 39 |
| 4.2.2 <i>Veranderingen na Covid</i> | 40 |
| 5. Discussie | 43 |
| 5.1 <i>Factoren waar telewerk een invloed op had omwille van Covid-19</i> | 43 |
| 5.1.1 <i>Work-life balance</i> | 43 |
| 5.1.2 <i>Mentale welzijn</i> | 43 |
| 5.1.3 <i>Productiviteit</i> | 44 |
| 5.2 <i>Managen van telewerk tijdens Covid</i> | 45 |
| 5.3 <i>Verandering beleid telewerk door Covid</i> | 46 |
| 6. Praktische aanbevelingen | 48 |
| 7. Beperkingen en aanbevelingen toekomstig onderzoek | 49 |
| 8. Referentielijst | 50 |
| 9. Bijlagen | 53 |

1. Inleiding

Het centraal thema van deze masterproef is de invloed van de Covid-19 crisis op de flexibiliteit van organisaties ten opzichte van werknemers en meer specifiek de impact van telewerk. Al voor er sprake was van Covid werd van werknemers steeds meer flexibiliteit verwacht. Huidige trends in de arbeidswereld zoals globalisering, digitalisering en veranderende waarden zorgen ervoor dat werknemers en organisaties steeds flexibeler moeten worden. Bedrijven lijken genoodzaakt meer en meer te flexibiliseren om zich gemakkelijk te kunnen aanpassen aan allerlei omstandigheden. Om te voldoen aan de hedendaagse onvoorspelbaarheid en complexiteit van de samenleving is er nu eenmaal meer flexibiliteit nodig.

Aan het begin van het onderzoek zal er een algemenere inkijk gegeven worden op de verschillende vormen van flexibiliteit die vandaag de dag bestaan. Na deze algemenere inkijk zal er dieper worden ingegaan op een hedendaagse vorm van flexibiliteit die omwille van de huidige ontwikkelingen in de samenleving enorm actueel is, namelijk ruimtelijke flexibiliteit en meer specifiek telewerk of thuiswerk. Deze vorm van flexibiliteit werd alsmat populairder maar door Covid werden/worden werknemers en organisaties gedwongen om telewerk in te voeren. Om de impact die Covid-19 heeft gehad zo goed mogelijk te onderzoeken zal telewerk onderzocht worden voor de Covid periode en tijdens de Covid periode. Nadien zal er ook een blik op de toekomst geworpen worden. Door deze ervaringen na te gaan zullen de verschillen die door Covid zijn ontstaan, zowel op vlak van beleid van de organisaties ten opzichte van telewerk als door het oog van de werknemer, duidelijk worden.

Verplicht thuiswerk of telewerk heeft een grote impact op verschillende factoren zoals welzijn, motivatie, productiviteit etc. Dit onderzoek heeft als doel om de gevolgen van de coronacrisis op het mentale en fysieke welzijn van werknemers in kaart te brengen alsook de invloed op het beleid rond flexibiliteit binnen organisaties. Om dit te verduidelijken worden volgende hoofd- en deelvragen geformuleerd:

Hoofdvraag: "Wat zijn de gevolgen van verplicht telewerk voor werknemers en organisaties omwille van Covid-19?"

Deelvragen:

- 1) Op welke manier had verplicht telewerk een invloed op werknemers tijdens Covid?
- 2) Hoe hebben organisaties hun beleid rond telewerk aangepast sinds Covid-19?

2. Literatuurstudie

Allereerst zal er in de literatuurstudie dieper ingegaan worden op flexibiliteit in het algemeen. Zo zullen de soorten flexibiliteit kort aan bod komen. Naast telewerk zijn er nog vele andere vormen van flexibiliteit. Hiervan zullen enkele vormen in het kort worden toegelicht alsook in welke soort flexibiliteit ze zich bevinden. Vervolgens zal er diep ingegaan worden op één bepaalde vorm van flexibiliteit namelijk telewerk en/of thuiswerk. Eerst volgt in het kort een introductie over de oorsprong van telewerk en wat het precies inhoudt. Vervolgens werd er opzoek gegaan naar voordelen, nadelen, de impact op productiviteit en het beleid van organisaties rond telewerk.

2.1 Wat is flexibiliteit op de werkvloer?

Om het begrip flexibiliteit beter te begrijpen wordt er in deze paragraaf stilgestaan bij wat flexibiliteit op de werkvloer nu juist is en op welke manier flexibiliteit benaderd zal worden binnen dit onderzoek. Er zijn zeer veel vormen en soorten flexibiliteit en daarom is het nodig om aan de hand van een aantal definities het algemene begrip flexibiliteit te verduidelijken.

Vandaag de dag is er veel onderzoek gedaan naar de verandering en flexibilisering van de arbeidsmarkt. Bijgevolg zijn er veel auteurs die flexibilisering op een verschillende manier benaderen en beschrijven. Er zullen enkele definities aangehaald worden om het begrip flexibiliteit uit verschillende invalshoeken te bekijken. In de volgende definitie van Ray et al. (2021) wordt flexibiliteit omschreven als de mogelijkheid om: van werklocatie te veranderen; vrij te nemen; en werkuren te veranderen. Binnen de context van dit onderzoek is de definitie van Ray et al. (2021) het meest toepasbaar gezien flexibiliteit benaderd zal worden vanuit het opzicht van telewerk door Covid. Hier was het verplicht om van werklocatie te veranderen en vaak mogelijk om de werkuren aan te passen.

Een andere definitie volgens Beer et al. (2017) luidt bijvoorbeeld als volgt: flexibel werk omvat alle vormen van (betaald) werk die *niet* worden verricht in een vast dienstverband met een vaste arbeidsduur. Hierbij wordt een vast dienstverband gezien als een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Een vast arbeidsduur betekent dat men een vast aantal uren per week of per maand werkt. Bijgevolg gaat het volgens Beer et al. (2017) bij flexibel werk over bijvoorbeeld zelfstandigen, tijdelijk werk, uitzendwerk, nul urencontracten etc. Beer et al. (2017) omschrijft flexibiliteit op de werkvloer dus vooral in functie van tijd. Iemand die niet voltijds 9-to-5 werkt, valt volgens hem onder een flexibele werkvorm. In tegenstelling tot de definitie van Ray et al. (2021) valt een werknemer die simpelweg van thuis werkt maar wel in dienstverband werk verricht en in een vast arbeidsduur hier dus niet onder een vorm van flexibel werk. Vanuit dit opzicht gaat flexibiliteit binnen dit onderzoek niet benaderd worden. Het is wel interessant om deze definitie aan te halen om het verschil in toenadering naar het begrip flexibiliteit duidelijk te maken.

Tot slot wordt flexibel werk volgens Vander Steene (2002) als volgt gedefinieerd: Flexibiliteit is de mate waarin een organisatie in staat is om de inzet van mensen en middelen voortdurend aan te passen aan steeds veranderende eisen die worden gesteld door de omgeving en vanuit de verschillende werkprocessen.

Er zijn dus heel wat verschillen zichtbaar in definities van auteurs die reeds geschreven hebben rond flexibiliteit op de werkvloer. In dit onderzoek zullen we flexibiliteit benaderen vanuit de definitie van Ray et al. (2021).

2.2 Vormen en soorten flexibiliteit

Er zijn veel verschillende vormen van flexibel werk. Voorbeelden hiervan zijn zoals volgde uit de definitie van Beer et al. (2017): deeltijdswerk, weekendwerk, uitzendarbeid, overwerk, telewerk, tijdelijk werk, freelance, ploegenstelsels etc. Uit onderzoek blijkt dat deze vormen kunnen ingedeeld worden per soort flexibiliteit. In wat volgt zullen de meest voorkomende soorten en bijgevolg ook de verschillende vormen van flexibiliteit die op de werkvloer voorkomen kort besproken worden. Nadien zal nadrukkelijk de aandacht gaan naar telewerk. Ook betreffende de vormen en soorten flexibiliteit op de werkvloer is er reeds veel onderzoek gedaan. Daarom zal er in dit onderzoek niet veel aandacht aan besteed worden en slechts de belangrijkste zullen aangehaald worden. Dit met doel om het begrip flexibiliteit sterker te verduidelijken aan de lezer alsook te weten te komen binnen welke soort en vorm telewerk zich bevindt.

Volgens Vanroelen et al. (2017) en Goudswaard (2000) dient er rekening gehouden te worden met vier soorten flexibiliteit namelijk temporele flexibiliteit, contractuele flexibiliteit, ruimtelijke flexibiliteit en representatieve flexibiliteit. Temporele en contractuele flexibiliteit noemt Vanroelen et al. (2017) ook wel numerieke flexibiliteit.

Er zijn auteurs die de soorten flexibiliteit op een andere manier indelen of anders benoemen maar vaak komt het qua betekenis op hetzelfde neer. Om een voorbeeld te geven is er volgens Smits (2018) vanuit het perspectief van de organisatie sprake van de volgende soorten flexibiliteit: numerieke externe en interne flexibiliteit, functionele flexibiliteit en loonflexibiliteit. Smits (2018) deelt de numerieke flexibiliteit dus nog eens op in interne numerieke flexibiliteit en externe numerieke flexibiliteit. Hierbij houdt numerieke flexibiliteit in dat een organisatie de omvang van het personeelsbestand makkelijk kan aanpassen door het aannemen van nieuwe medewerkers of het vertrek van zittende medewerkers (externe flexibiliteit), of door de zittende medewerkers meer of minder uren te laten werken (interne flexibiliteit).

Vanroelen (2017) sprak van een hoge en een lage route naar flexibiliteit. De hoge route is weggelegd voor hoger geschoolde werknemers in strategisch belangrijke functies. Hun flexibiliteit wordt gekenmerkt door multi-inzetbaarheid (functionele flexibiliteit), plaats- en tijdsafhankelijk werken, eventueel langere werkuren, maar tegelijk ook flexibiliteit die toelaat het werk en privéleven beter op elkaar af te stemmen. De lage route komt eerder voor bij strategisch minder belangrijke werknemers, vaker lager geschoold, nieuwkomers op de arbeidsmarkt, ... Kortom, werknemers met

minder "macht". Flexibel werk uit zich voor hen in de eerste plaats in de vorm van contractuele flexibiliteit (o.a. tijdelijke contracten, interim arbeid) en temporele flexibiliteit (o.a. deeltijds, nacht, avond en weekend werk, ploegenwerk, onvoorspelbare uurroosters).

Algemeen kunnen er 3 belangrijke vormen van flexibiliteit onderscheiden worden;

Een eerste vorm is temporele flexibiliteit. Deze vorm van flexibiliteit heeft te maken met het aantal werkuren. Zo omvat temporele flexibiliteit dus allerlei vormen van niet-reguliere arbeidstijden. Het gaat in deze vorm van flexibiliteit dus om vele varianten zoals deeltijds werk, overwerk, atypische werktijden, wisselende ploegenstelsels, projectwerk etc. Op elk moment beschikbaar zijn voor de klant wordt alsmaar belangrijker voor organisaties. Om dit te realiseren worden er flexibele werktijdmodellen voorzien zoals weekendwerk, overwerk, deeltijds werk,.... Zo vertalen de flexibiliteitseisen van organisaties zich in flexibiliteitseisen voor medewerkers (Wöhrmann et al. 2021).

Een tweede vorm is contractuele flexibiliteit. Deze vorm omvat tijdelijke contracten, flexibele contracten, afroepcontracten, arbeidspools, thuiswerk van zelfstandigen, uitzendwerk, detachering, collegiaal in/uitlenen en uitbesteding van bedrijfseigen werk (Vander Steene et al., 2002).

Een derde vorm van flexibiliteit is ruimtelijke flexibiliteit. Deze vorm stelt werknemers in staat om zelf te bepalen waar er gewerkt wordt. Het gaat bij ruimtelijke flexibiliteit dus om de locatie waar het werk wordt verricht. Onder ruimtelijke flexibiliteit valt thuiswerk, uitzendarbeid, terbeschikkingstelling en dienstencheque arbeid (Vanroelen, 2017). De belangrijkste bekende vorm van ruimtelijke flexibiliteit is thuiswerk en/of telewerk. Echter valt telewerk niet altijd enkel onder ruimtelijke flexibiliteit maar ook vaak onder temporele flexibiliteit aangezien werknemers vaak meer autonomie krijgen qua werktijden en timing. Telewerk kan dus als combinatie van verschillende vormen van flexibiliteit gezien worden. In de volgende delen zal het onderzoek gericht zijn op telewerk. Zo zal er beschreven worden hoe telewerk eruit zag voor de Covid periode, tijdens de Covid periode en na de Covid periode. Om een goede vergelijking te maken van de verschillende periodes en bijgevolg dus ook de impact van de Covid-19 crisis duidelijk waar te nemen zal er binnen elke periode onderzocht worden wat de voornaamste voor- en nadelen waren voor werknemers, hoeveel deze vorm van flexibiliteit voorkwam en wat het beleid in organisaties was rond deze vorm.

2.3 Telewerk

2.3.1 Wat is telewerk?

Naarmate de technologische mogelijkheden werd er doorheen de tijd meer en meer mogelijk qua werken op afstand. Werken van thuis was vroeger voornamelijk een vorm van flexibiliteit voor hooggeschoolde beroepen (vb. Freelance grafici, journalisten, boekhouders, consultants,...) (Vanroelen, 2017). Maar naarmate de mogelijkheden groter werden qua informatie en communicatietechnologie kwam telewerk alsmaar meer in de lift te zitten voor alle soorten beroepen. Al in de eind jaren 80 werd volgende definitie gegeven voor telewerk door Weijers et al. (1987):

telewerk is een nieuwe arbeidsvorm waarbij de arbeidsplaats geografisch is gescheiden van de andere arbeidsplaatsen in de onderneming en de locatie van de arbeidsplaats wordt bepaald door (de behoeften van) degene die het werk verricht. Hieruit wordt duidelijk dat telewerk al enige tijd uitgeoefend wordt. Een meer recente definitie luidt dat telewerk of e-werk omschreven kan worden als werken op afstand van het hoofdkantoor waarbij gebruik gemaakt wordt van informatie- en communicatietechnologie (Walrave et al., 2005).

Mede dankzij de toen opkomende ICT toepassingen werd het mogelijk om alsmaar meer werk vanuit thuis te verrichten. Maar niet alleen de opkomende technologie heeft gezorgd voor de opkomst van telewerk. Ook de algemene strategie van organisaties naar meer flexibilisering ten opzichte van arbeid zorgde hiervoor (Weijers et al., 1987). In de jaren 90 werkte slechts 4,5% soms of gewoonlijk thuis. In 2017 was dit aantal gegroeid tot 16% (Vanroelen, 2017).

In wat volgt wordt er dieper ingegaan op telewerk voor de Covid-19 crisis. Om uiteindelijk een goede vergelijking te kunnen maken van de ervaringen voor Covid, tijdens Covid en na Covid is het interessant om tijdens elke fase te onderzoeken welke de voornaamste voor- en nadelen zijn van telewerk en bijgevolg welke factoren een invloed hebben op werknemers. Tot slot zal ook het managen van telewerk door organisaties aan bod komen.

2.3.2 Voor- en nadelen van telewerk

Er zijn heel wat factoren waar telewerk een invloed op kan hebben. Deze factoren kunnen als voordeel of nadeel erkend worden. Dit hangt af van het standpunt en de situatie van het individu. Globaal genomen wordt er in de literatuur een onderscheid gemaakt tussen vier grote factoren waar telewerk een invloed op kan hebben, namelijk: work-life balance, tijd-en kosten, mentale welzijn en productiviteit.

2.3.2.1 Work-life balance

Een eerste factor waar telewerk invloed op heeft is de work-life balance. Voor zowel de werknemer als de werkgever is het kiezen van een werkomgeving die je maar wil met als gevolg de betere combinatie van werk en privé een potentieel voordeel. Dit wordt ook beschreven in een studie van Van Veldhoven et al. (2020) waaruit blijkt dat toegenomen autonomie die werknemers krijgen over de tijd, plaats en timing van hun werk binnen de werkdag kan worden ingezet om het werk beter af te stemmen op de privésituatie, wat dan vervolgens weer goed zou zijn voor de productiviteit. Deze flexibiliteit zorgt ervoor dat werknemers over meer vrijheid beschikken. Het is mogelijk om de dag te plannen rond de perioden waarin de werknemer meer productief is, rond de behoeften van de klanten of rond de uurregeling van de kinderen. Telewerk biedt niet alleen meer tijd voor de familie en voor de combinatie van werk en zorg of huishoudelijke taken maar de extra flexibiliteit laat ook toe om meer tijd vrij te maken voor zichzelf, voor de hobby's, voor vrienden te ontmoeten, om te gaan winkelen of om andere interesses na te streven (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Sommige werknemers kunnen deze vorm van individueel gerichte flexibiliteit bijvoorbeeld gebruiken om hun werkuren af te stemmen op het tijdstip waarop ze 's ochtends het liefst wakker

worden, waardoor ze overdag energiever en opgewekter worden. Anderen kunnen op bepaalde dagen eerder stoppen met werken, bijvoorbeeld om voor kinderen te zorgen of vrijetijdsbestedingen te doen, waardoor hun humeur en energiepeil stijgen en er meer tijd is voor werk en privé (Wöhrmann et al., 2021).

Ook de thuisomgeving van een telewerker is een belangrijke factor om een goede work-life balance voor de telewerker te creëren. Niet iedereen beschikt vanzelfsprekend over een thuissituatie die perfect gunstig is om thuis aan het werk te zijn. Denk maar aan de gezinsleden zoals jonge kinderen of oudere familieleden die misschien in huis wonen en waar zorg voor nodig is. Volgens Hauwaert & Buyens (2007) is het ook de verantwoordelijkheid van partners en/of andere gezinsleden om de thuiswerker te helpen door hem af te schermen van afleidingen. Kinderen moeten begrijpen dat ze de ouder niet mogen storen. Dit veronderstelt echter duidelijke afspraken op het thuisfront zodanig de thuiswerker kwaliteitsvol de opdrachten kan vervullen op de afzonderlijke werkplek. Uit onderzoek van Walrave et al. (2005) gaven de telewerkers alleszins aan dat ze zich minder gestoord voelden tijdens hun werk thuis.

Net zoals de goede combinatie tussen werk en privé een sterk voordeel vormt, kan de situatie waarin werk en privé niet gescheiden blijven en in elkaar vertroebelen een sterk nadeel vormen. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer men vergeet te eten of te pauzeren en zonder tijdsbesef blijft doorwerken. Het gevolg is het gevaar dat telewerk leidt tot het presteren van meer uren per dag dan dat er eigenlijk gewerkt zouden moeten worden. In de Europese Unie zou 80% van de telewerkers meer uren kloppen dan dat volgens hun contract vastgelegd is. Dit staat in contrast met de traditionele werknemers waarvan 50% overuren presteren. Dit zou eerder bij mannen het geval zijn (Van Hauwaert & Buyens 2007). De reden voor het presteren van meer uren per dag dan nodig zijn kan liggen in een te hoge mate van autonomie op gebied van werktijd. Wanneer werknemers volledig vrij zijn om hun werkuren te kiezen kan dit nadelige effecten hebben op het privéleven van werknemers. Vooral in combinatie met een hoge werkintensiteit of werkdruk kan een te hoge mate aan autonomie op gebied van werktijd conflicten tussen werk en privéleven en zelfbeschadigend gedrag veroorzaken zoals ongezonde verlenging van de werkuren (Wöhrmann et al., 2021).

Bij de grensvervaging van werk en privé daalt ook de kans op compensatie, d.w.z. dat een negatieve gebeurtenis op het werk niet gecompenseerd kan worden door een positieve gebeurtenis privé (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Wanneer iemand bijvoorbeeld een mindere dag heeft op het werk qua resultaten kan deze persoon nog opgevrolijk worden door een privé moment zoals het zien van de kinderen. In het geval dat werk en privé niet in evenwicht zijn en in elkaar vertroebelen zal in deze situatie de mindere resultaten volledig de bovenhand nemen en kan de persoon deze niet van zich afzetten. Het managen van de privésituatie in combinatie met telewerk kan voorgesteld worden als een liefdevol beeld waarbij pa of ma aan de computer werkt terwijl men de kinderen opvoedt. Echter bij vertroebeling van werk en privé kan dit beeld snel omslaan in situaties van angst en stress aangezien men het overzicht verliest over hoe men de vele taken moet aanpakken en hoe men aan de talloze eisen moet voldoen (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Om de vertroebeling van

werk en privé tegen te gaan is het belangrijk dat de telewerker werk en privé simultaan integreert en de dreiging die de integratie vormt, beheerst.

Waarschijnlijk geldt voor thuiswerk hetzelfde als voor zo vele andere dingen des levens: het kan gunstig zijn met mate en rekening houdend met persoonlijke kenmerken, persoonlijke situaties en de aard van iemands werk (Walrave et al., 2005).

2.3.2.2 Tijd- en kosten

Een tweede factor waarop telewerk invloed heeft is kortere reistijd en bijgevolg dus minder kosten voor het woon-werkverkeer. Dit wordt zowel voor werknemers als werkgevers als sterke voordelen van telewerk ervaren. (Lim et al, 2000). Vele werkende mensen moeten dagelijks heel wat kilometers afleggen om fysiek op de werkplek aanwezig te zijn. Bij het telewerken is dit natuurlijk niet nodig waardoor men zowel tijd als kosten bespaard aangezien men geen tijd verliest met naar het werk te rijden en geen brandstof moet betalen. Uit onderzoek van Van Hauwaert & Buyens (2007) blijkt overigens dat meer dan één uur pendelen significante negatieve gevolgen met zich meebrengt op vlak van gezondheid, veiligheid, energieverbruik en vervuiling. Door niet te moeten pendelen naar het werk vormen zich ook op vlak van milieu enkele sterke voordelen. Bij het werken van thuis dient er geen auto of openbaar vervoer genomen te worden wat resulteert in minder files, en in het algemeen, minder verkeer op de weg. Het gevolg is minder luchtvervuiling, minder milieuschade, minder energieverbruik en minder ongevallen (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Ook in de grote steden zal de drukte afnemen waardoor er makkelijker aan de wetgeving met betrekking tot het reduceren van uitstoot van schadelijke gassen kan voldoen (Van Hauwaert & Buyens, 2007).

Voor de werkgever zorgt telewerk bovendien voor een kostenbesparing op infrastructuur en bedrijfskosten (Vanroelen, 2017). Dit is een gevolg doordat de werknemer geen gebruik dient te maken van water, elektriciteit etc. op de werklocatie.

Daar waar de kosten voor infrastructuur en onderhoud een voordeel vormen voor de werkgever vormen deze kosten dan weer een nadeel voor de werknemer. Dit zijn kosten die in de traditionele werkomgeving door de werkgever worden gedragen. Het gaat hierbij om de kost voor verwarming, licht, onderhoud voor de uitrusting... Er dient bovendien een kamer getransformeerd te worden tot kantoor en de nodige kosten van decoratie en een extra telefoonlijn zullen voor rekening van de telewerker zijn. Het is niet vanzelfsprekend om over een ruimte te beschikken waar men ongestoord op een rustige manier en met volle focus kan werken. Bij thuiswerk kan de organisatie eisen dat het individu zorgt voor een afzonderlijke werkplek in het huis. De fysieke scheiding bevordert namelijk de psychologische scheiding tussen werk en privé (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Hiernaast is ook het materiaal dat men ter beschikking heeft misschien niet altijd zo goed of uitgebreid zoals op het werk. Het is in dat geval dan ook de verantwoordelijkheid van de werkgever om hier naar een oplossing te zoeken en de werknemer hierin te helpen. In sommige gevallen zal de organisatie bijdragen in deze kosten, wat de kostendruk voor de telewerker enigszins beperkt (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Hiernaast zullen er ook enkele secundaire arbeidsvoorwaarden zijn die wegvallen voor de werknemer zoals bijvoorbeeld het nemen van gratis koffie. Dit is dan wel weer

een voordeel voor de werkgever gezien deze de secundaire arbeidsvoorwaarden in mindere mate moet voorzien.

2.3.2.3 Mentale welzijn

Een derde factor waarop telewerk invloed heeft is het mentale welzijn. Dit is een belangrijke factor die invloed heeft op de manier hoe iemand zijn werk uitvoert. Wanneer mensen zich niet goed in hun vel voelen op mentaal vlak door bijvoorbeeld stress, eenzaamheid of uitputting kan dit een zware impact hebben op hun concentratie, motivatie en bijgevolg productiviteit. In bepaalde gevallen kan de impact zo groot zijn dat er gezondheidsrisico's optreden.

Er zijn al veel onderzoeken gedaan naar de effecten van telewerken op stressniveaus. Uit de meeste van deze onderzoeken blijkt dat telewerk stress zou verminderen (Allen et al., 2015; Walrave, 2005). De reden hiervoor zou liggen bij de grotere autonomie van de telewerker. Het zelf beheren en bepalen van de tijd en de vermindering van mobiliteitsstress zorgen voor significante lagere niveaus van stress (Walrave, 2005; Van Hauwaert & Buyens, 2007; Ray et al., 2021). Volgens Van Hauwaert & Buyens (2007) zorgt het niet deelnemen aan het verkeer voor een vermindering van irritatie, vijandigheid, frustratie en woede. Deze gevoelens worden typisch geassocieerd met stress door het verkeer. De telewerker zal zich gelukkiger voelen door de gewonnen tijd op een andere, nuttige manier aan te wenden en bovendien zich beter voelen op momenten dat men toch nog eens naar het werk dient te verplaatsen. Echter duiken er soms ook studies op die het tegendeel beweren. Dit is het geval bij de studie van Ray et al. (2021) waaruit volgt dat thuiswerken de kans op werkstress met 22% verhoogt. Deze studie is afgenomen tussen 2002 en 2018 dus de Covid-19 crisis kon hier toen nog niet de oorzaak van zijn. Een reden hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat het pendelen fungeert als een soort buffer met betrekking tot tijd en plaats. Zo kan iemand makkelijker de transitie maken tussen werk en privé en zich voorbereiden zodat verhinderd wordt dat stress van de ene sfeer naar de andere overvloeit (Van Hauwaert & Buyens, 2007).

Ook steun van collega's is een factor die niet te onderschatten is en impact heeft op het mentale welzijn van een telewerker. De ene persoon zal al eens meer nood aan steun hebben van een collega dan een andere persoon maar het blijft toch belangrijk om te kunnen terugvallen op collega's in momenten dat men te maken krijgt met stress, eenzaamheid of druk. Uit onderzoek van Josten et al. (2021) blijkt dat werknemers die veel thuiswerkten vóór de coronapandemie, dus toen er geen externe oorzaak was die dwong tot grootschalig thuiswerken, minder steun van collega's ervoeren en dat hoe langer ze thuiswerkten hoe groter de afstand met collega's op locatie werd. Steun van collega's blijkt een belangrijke factor te zijn betreffende het welzijn van werknemers aangezien er aanwijzingen zijn dat steun van collega's de negatieve effecten van een hoge werkdruk soms kunnen dempen en dat dit mensen helpt als ze door privéomstandigheden zwaarbelast zijn, zo blijkt uit een recent overzicht van eerdere studies (Roeters et al. 2021).

Ook het gevoel van sociale isolatie kan leiden tot een deuk in het mentale welzijn van werknemers (Walrave et al., 2005; Van Veldhoven et al., 2020). Wanneer iemand constant in hetzelfde ritme blijft en te weinig contact heeft met andere mensen door de dag is er gevaar voor

sociale isolatie. Zelfs voor de Covid periode sprak men hier dus al over. Het hangt af van persoon tot persoon. De thuiswerker moet oog hebben voor het gevaar van thuis gevangen te zitten. Mogelijke oplossingen zijn het regelmatig veranderen van omgeving en het besteden van tijd met andere personen dan de familieleden. (Van Hauwaert & Buyens, 2007).

Wanneer telewerkers een impact voelen op hun mentale welzijn dient dit zo snel mogelijk hersteld te worden. Wanneer dit niet tijdig hersteld wordt zal de kans groter worden dat de zwakke mentale toestand van de telewerker omslaat in gezondheidsrisico's. Uit een studie van Henke et al. (2016) werden er wel meer gezondheidsrisico's in verband gebracht met de mate van telewerk. Hieruit blijkt dat de gezondheidsrisico's van telewerken varieerden met de intensiteit dat werknemers aan telewerk deden. Niet-telewerkers liepen zo bijvoorbeeld een groter risico op zwaarlijvigheid, alcoholmisbruik, lichamelijke inactiviteit en tabaksgebruik, en hadden een groter algemeen risico dan telewerkers.

Een andere belangrijke parameter die bijdraagt tot het mentale welzijn van werknemers is werktevredenheid. Het spreekt voor zich dat iemand zich beter voelt wanneer iemand tevreden is om aan het werk te gaan of met tevredenheid zijn werk uitvoert. Uit een studie van Allen et al. (2015) en Ray et al. (2021) volgt dat telewerk positief geassocieerd is met werktevredenheid. Echter wordt in de studie van Allen et al. (2015) beschreven dat ook de hoeveelheid telewerk van belang is in de mate dat werktevredenheid positief wordt beïnvloed. Zo zijn werktevredenheid en telewerken positief gerelateerd bij lagere hoeveelheden van telewerk maar bereikt dit een plafond vanaf 15,1 uur per week telewerk. Vanaf er boven dit plateau aan telewerk wordt gedaan, neemt de werktevredenheid af. De reden die Allen et al. (2015) hier voor aangaven lag in het sociale en professionele isolement waarmee telewerkers worden geconfronteerd wanneer ze vaak telewerken.

Zoals bij de voordelen van telewerk reeds werd besproken zal telewerken werknemers in staat stellen meer tijdflexibiliteit en autonomie over hun werk te hebben. Dit leidde tot een goede balans tussen werk en privé. Volgens Lim et al. (2000) leidt deze verhoogde autonomie en tijdflexibiliteit ook tot een verhoging van de werktevredenheid van werknemers, wat op zijn beurt leidt tot een hogere productiviteit en dus ook positieve bedrijfsresultaten. Bovendien leidt een goede balans tussen werk en privé tot een betere gezondheid, werkresultaten en beter mentaal welzijn. (Wöhrmann et al., 2021). Volgens Van Hauwaert & Buyens (2007) zijn telewerkers dankbaar bij de organisatie dat ze de kans krijgen om aan telewerk te doen en dit vertaalt zich in een betere moraal en dus een hogere werktevredenheid. Hier wordt aan toegevoegd dat het engagement op lange termijn hoger is bij diegenen die de mogelijkheid krijgen van hun organisatie om van thuis te werken. Dit wil dus zeggen dat de werknemers langer loyaal zullen blijven aan de organisatie omdat ze achter de bedrijfsdoelen en waarden staan. Deze loyaliteit is waar organisaties naar opzoek zijn en daarom zullen ze deze werktevredenheid kost wat kost willen blijven garanderen.

Ook toekomstperspectief blijkt een niet te onderschatte factor zijn die bijdraagt aan de motivatie en tevredenheid van werknemers en bijgevolg dus het mentale welzijn. Het is belangrijk voor werknemers om carrièremogelijkheden en/of promotiemogelijkheden te zien om in goede mate

gemotiveerd en tevreden te blijven werken. Uit onderzoek van Walrave et al. (2005) komt voort dat wanneer werknemers werd gevraagd of werken op een afstand van het hoofdkantoor een negatief effect heeft op carrière, de telewerkers significant aangeven dat dit tot een negatief effect leidt. Hieruit kan afgeleid worden dat telewerkers sneller geneigd zijn te denken dat er minder promotiemogelijkheden en/of carrièremogelijkheden zijn. Volgens Walrave et al. (2005) is de reden hiervoor een gebrek aan visibiliteit en face-to-face communicatie. Door een gebrek aan face-to-face communicatie wordt de kans vergroot dat de telewerker voeling verliest met het bedrijf. Als de voeling met het bedrijf niet optimaal is zal de motivatie, concentratie en mentale welzijn hieronder lijden.

2.3.2.4 Productiviteit

Een vierde en laatste factor waar telewerk zonder twijfel invloed op heeft is de productiviteit van een werknemer. Alle voorgaand genoemde factoren hebben tevens een invloed op de productiviteit van werknemers. Zo zal iemand met een goede work-life balance productiever werken dan iemand waarbij werk en privé in elkaar vertroebelt. Net zoals stress, sociale isolatie, betrokkenheid met het bedrijf,... een invloed hebben op het mentale welzijn, heeft het mentale welzijn weer een sterke invloed op de productiviteit. Zo hangen alle besproken factoren op een bepaalde manier samen en dragen deze bij aan een verbeterde of verminderde productiviteit.

Productiviteit van werknemers houdt rechtstreeks verband met de prestaties die iemand levert en dus met de uiteindelijke bedrijfsprestaties. Volgens Van Hauwaert & Buyens (2007) en Lim et al. (2000) heeft telewerk een gunstig effect op de productiviteit van werknemers. Uit de studie van Allen et al. (2015) bleek zelfs dat door de supervisor beoordeelde taak- en contextuele prestaties als hoger werden beoordeeld voor telewerkers dan voor niet-telewerkers. De reden hiervoor is volgens hen doordat er minder onderbrekingen en afleidingen plaatsvinden tijdens het werk van telewerkers. Ze werken dus met een verbeterde concentratie en focus. Hiernaast blijkt ook de gestegen motivatie en engagement een rol te spelen in de verhoogde productiviteit. Maar ook doordat telewerkers energie putten uit het wegvallen van de tijd en frustratie die kruipt in het pendelen naar het werk. Tot slot draagt ook de eigen indeling van het tijdschema waardoor telewerkers zelf kunnen zien wanneer ze het meest productief zijn tot het productiever zijn. De langere werkuren die telewerkers typisch presteren, leiden eveneens tot productiviteitswinst. Dit alles zorgt automatisch voor betere prestaties van werknemers met als gevolg betere bedrijfsresultaten (Van Hauwaert & Buyens, 2007; Lim et al., 2000)

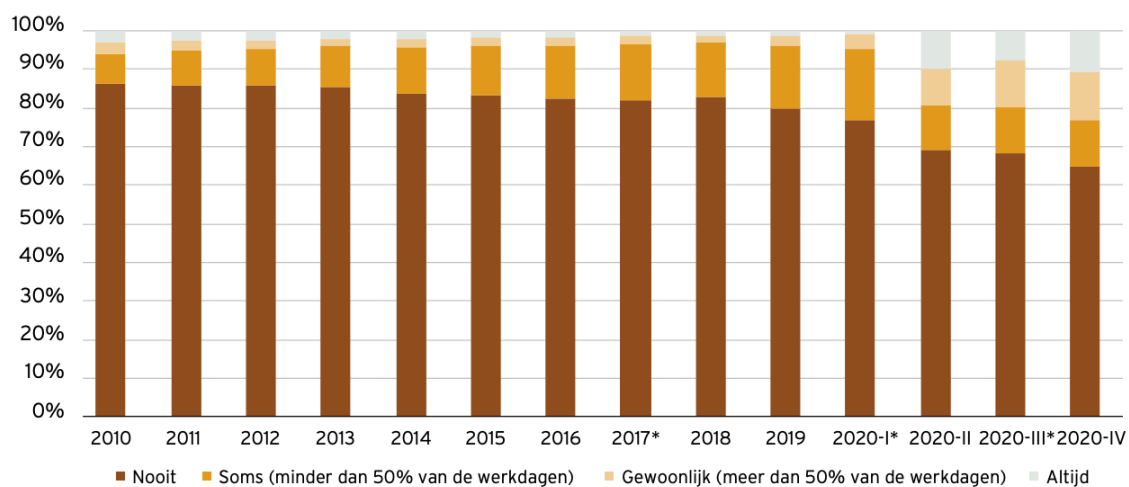
Toch mag er niet zomaar vanuit worden gegaan dat hoe meer er van thuis uit gewerkt wordt, hoe beter de productiviteit van werknemers is. Dit is slechts het geval bij telewerken met mate. Wanneer werknemers de mogelijkheid hebben om eens van thuis uit te werken is het effect positief. Uit de studie van Allen et al. (2015) wordt echter gesuggereerd dat de omzet in bedrijven aanzienlijk wordt verminderd wanneer werknemers te veel flexibiliteit krijgen. Hierbij benadrukken ze dus toch ook de noodzaak om een bepaald aantal uren fysiek aanwezig te zijn op het werk.

Ook verzuim (afwezigheid van werknemers op het werk) is een belangrijke maatstaf die invloed heeft op productiviteit van werknemers en bijgevolg bedrijfsprestaties. Hoewel er weinig onderzoek is uitgevoerd naar het verband tussen telewerken en verzuim stelt Allen et al. (2015) toch vast dat telewerken verband houdt met verminderd verzuim. De reden hiervoor is dat wanneer mensen full time naar kantoor moeten gaan ze sneller geneigd zullen zijn zich eens afwezig te melden. Wanneer er mogelijkheden zijn tot thuis werken en dit ook af en toe gedaan wordt, is de nood om afwezig te melden kleiner (Allen et al., 2015).

2.4 Telewerk tijdens COVID

Waar het vroeger de eigen keuze was van een werknemer om van thuis uit te werken of een bepaald aantal dagen per week te doen aan telewerk heeft dit een drastische verandering meegemaakt in het jaar 2020. Bij de uitbraak van de Covid-19 crisis werd de keuze om aan telewerk te doen plots veranderd in een verplichting. Als iemand in januari 2020 had voorspeld dat veel werkenden binnen een paar maanden grotendeels of volledig zouden thuiswerken, was de persoon in kwestie niet geloofd. Het was in maart 2020 dat de overheid voor het eerst opriep tot zoveel mogelijk thuiswerken omwille van de uitbraak van Covid. Echter werkte in het voorjaar van 2021 nog steeds bijna de helft van de werknemers van thuis waarvan 33% een groot deel van de week of zelfs de volledige week (Josten et al., 2021).

Niet alleen het aandeel thuiswerkers nam toe, ook de intensiteit – de frequentie waarmee men thuiswerkt – steeg sterk. Terwijl in het eerste kwartaal van 2020 slechts 4,6% van de loontrekkenden altijd of gewoonlijk (meer dan 50% van de werkdagen) thuiswerkte, vervijfvoudigde dit naar 23,2% in het vierde kwartaal. Dit is te zien in onderstaande figuur die de evolutie en frequentie van thuiswerk weergeeft in België. Het gaat hierbij om loontrekkenden tussen 20-64 jaar uit het Vlaams Gewest (De Smet et al., 2021).



Covid-19 heeft op verschillende manieren een impact op de kwaliteit van de arbeid van werknemers in de publieke dienstverlening en versterkt huidige digitaliseringstrends. De ruimtelijke en temporele

flexibiliteit die digitalisering mogelijk maakt, werd de afgelopen jaren op ongeziene schaal toegepast. De verwachting was bovendien dat telewerk de norm bleef zolang afstand houden nodig was. Toch is het niet zomaar vanzelfsprekend om deze vormen van flexibiliteit in deze mate toe te passen. Telewerk combineert zowel grote kansen als bedreigingen voor de arbeidskwaliteit van werknemers en dus dient hier zeker voorzichtig mee om te gaan (Vereycken et al., 2020).

Uit het onderzoek van telewerk voor de Covid-19 crisis zijn er een aantal factoren die als voor- en nadelen van telewerk kunnen optreden. Ook is er onderzocht wat toen de impact was van telewerk op de productiviteit van werknemers. Factoren die productiviteit beïnvloedden zoals mentale welzijn, work-life balance, werktevredenheid, motivatie etc. zijn ook onderzocht geweest. Het is nu de vraag of het onderzoek sinds de Covid-19 crisis nog vergelijkbaar is met de uitkomsten van de studies voor de Covid-19 crisis. Aangezien telewerk plotseling de norm werd en dus verplicht werd voor de overgrote meerderheid van werkende mensen is het nodig om te onderzoeken wat er ook voordien onderzocht is geweest namelijk de voor- en nadelen van verplicht telewerk, de impact op productiviteit en de impact op de factoren die productiviteit beïnvloeden.

Er zijn een aantal redenen waarom thuiswerken sinds de Covid periode misschien andere uitkomsten zal hebben dan voor de Covid periode. Vóór de coronapandemie konden de meeste mensen zelf kiezen of ze thuiswerkten. In deze context zullen vermoedelijk vooral mensen aan wie deze werkvorm voordelen biedt er gebruik van maken. Sinds de uitbraak van Covid was de keuzemogelijkheid echter beperkt: driekwart van de thuiswerkers rapporteerde dat ze verplicht vanuit thuis werkten vanwege het coronavirus. Als mensen min of meer verplicht thuiswerken, zoals de afgelopen jaren, zouden de pluspunten van deze werkvorm misschien zwakker en de minpunten juist sterker kunnen zijn omdat ook mensen die het niet bevalt toch verplicht werden om vanuit thuis te werken (Josten et al., 2021; Vereycken et al., 2021). Er zal dus een antwoord geformuleerd worden op de volgende vragen: Waren de effecten van telewerk hetzelfde voor de COVID periode als erna? Zijn deze voor en nadelen ongunstiger wanneer mensen verplicht worden om thuis te werken in plaats dat ze dit vrijwillig konden? Maakt het uit of ze volledig of slechts deels vanuit thuis actief zijn?

2.4.1 Voor- en nadelen van telewerk tijdens Covid

De meest besproken factoren uit de literatuur waar telewerk een invloed op heeft zijn dezelfde als voor de Covid periode. Door op dezelfde factoren te focussen zal de impact van Covid op deze factoren het best zichtbaar zijn. Achtereenvolgens worden dus de volgende vier factoren opnieuw besproken: work-life balance, tijd-en kosten, mentale welzijn en productiviteit.

2.4.1.1 Work-life balance

De pluspunten van thuiswerken waren in het najaar van 2020 eveneens hetzelfde als in de jaren ervoor: thuiswerken vergroot de zeggenschap of autonomie over zowel de werktijden als over de inrichting van de werkzaamheden duidelijk. Net zoals bewezen werd bij de pluspunten voor de Covid periode is het gevolg van deze flexibiliteit dat thuiswerken de werk-privébalans verbetert (Josten et

al., 2021; Criscuolo et al., 2021). Het voordeel betreffende de autonomie over de werktijden en de aansluiting tussen werktijden en thuissituatie was zelfs sterker aanwezig tijdens de coronapandemie. De reden hiervoor is natuurlijk omdat mensen volledig zijn gaan thuiswerken in plaats van slechts maximum enkele dagen. Door volledig van thuis te werken konden mensen efficiënter te werk gaan door minder tijdverlies en meer ruimte om andere dingen te doen zoals het zorgen voor het gezin (Van Veldhoven, 2020; Xiao et al., 2021). Uit het onderzoek van Josten et al. (2021) volgde wel dat moeders met kinderen onder de 13 jaar echter geen betere aansluiting tussen werktijden en thuissituatie hadden als ze in coronatijd gingen thuiswerken. Hetzelfde zagen we bij het vrijwillige thuiswerken bij deze groep in de jaren ervoor. Misschien was thuiswerken voor sommige moeders toen ook al een 'gedwongen' keuze, namelijk vanwege de sluitingstijden van kinderopvang en buitenschoolse opvang.

Anderzijds was de vertroebeling tussen werk en privé één van de grotere gevaren van telewerk wanneer Covid uitbrak. Plots werkte mensen vanuit hun privésfeer waardoor de afbakening tussen werk en privé veel moeilijker te vinden was dan wanneer men naar het werk kon gaan. Op het werk gaat men eens een koffietje drinken met collega's, samen lunchen, babbeltje slaan met iemand die je tegenkomt of gewoonweg een wandeling maken. Door verplicht thuiswerk was dit natuurlijk allemaal niet meer mogelijk. Om thuis even achter de computer weg te geraken van het werk gingen mensen afleiding zoeken bij gezinsleden, huishoudelijke taken etc. Zo geraakt het werk soms te dicht verweven met de privésfeer waardoor er veel meer gevaar is op de vertroebeling van werk en privé. Abdel Hadi et al. (2021) en Mihalca et al. (2021) ontdekten dat de dagelijkse thuseisen in verband met telewerk tijdens de pandemie positief correleren met emotionele uitputting, wat op zijn beurt negatief gecorreleerd is met werkprestaties. De vermindering van fysieke en sociale bewegingsruimte is volgens Van Veldhoven et al. (2020) een nadeel aangezien mensen vaak opgaven dat ze het miste om het huis uit te gaan tijdens hun werk.

Een veelvoorkomend bezorgdheid bij de balans tussen werk en privé is het balanceren van werkschema's rond andere gezinsleden, waar voor sommige ouders de werktijd "poreus" wordt omdat ze misschien huishoudelijke klusjes moeten doen zoals boodschappen tussen hun werkvergaderingen door. Hierdoor werd de werkstroom vaak onderbroken door gezinsverantwoordelijkheden (bijvoorbeeld zorg voor kinderen) wat een negatieve invloed heeft op de prestaties (Mihalca et al., 2020). In sommige gevallen kunnen ouders ervoor kiezen hun slaapuren op te offeren en 's nachts of in de vroege ochtend te werken, aangezien dit de enige rustige uren zijn waarop ze zich op hun werk kunnen concentreren en frequente onderbrekingen kunnen vermijden. Het gevolg van deze slechte balans tussen werk en privé zijn conflicten met gezinsleden. Aanhoudende conflicten tussen werk en gezin kunnen dan weer leiden tot stress en emotionele uitputting (Xiao et al., 2021).

2.4.1.2 Tijd- en kostenbesparing

Het winnen aan tijd en kosten door niet naar het werk te moeten pendelen bleef ook tijdens de Covid-19 crisis een van de meest aangegeven voordelen voor telewerkers (Van Veldhoven, 2020; Xiao et al., 2021; Criscuolo et al., 2021). Woon-werkverkeer wordt door de meeste werknemers als

erg duur beschouwd (tussen 2,4% en 4,8% van het BBP van de Verenigde Staten) en als zeer onaangenaam (Criscuolo et al., 2021). Natuurlijk is de positieve impact op het milieu nog veel groter ter vergelijking voor de Covid uitbraak aangezien tijdens Covid telewerk verplicht werd. Telewerken is een haalbare korte- en lange termijnoplossing om de luchtkwaliteit vooral in stedelijke gebieden te verbeteren en tegelijkertijd de levenskwaliteit te verbeteren. Hierdoor zal de wereld minder vervuild worden omdat medewerkers geen dagelijks transport hoeven te gebruiken, wat tijd en geld bespaart (Contreras et al., 2020).

2.4.1.3 Mentale welzijn

Opvallend is dat de gevolgen op het mentale welzijn van thuiswerken in en vóór de coronapandemie in veel opzichten gelijk zijn aan elkaar. Toch heeft telewerken tijdens Covid-19 uitbraak unieke kenmerken met zich meegebracht die invloed hadden op het mentale welzijn van thuiswerkers. De factor stress was voordien al een oorzaak die negatief was voor het mentale welzijn. Zo kreeg men tijdens Covid plots ook te maken met stress veroorzaakt door de gezondheid en beroepsonzekerheid omwille van de pandemie. Ook door de beperkte toegang tot kinderopvang als gevolg van sluiting van school en kinderopvangfaciliteiten was de opvang voor kleinere kinderen niet gemakkelijk (Mihalca et al., 2021). Hiernaast blijkt ook dat de levels van stress hoger lagen tijdens Covid door de continue bereikbaarheid online. Het gebruik van mobiele telefoons waarmee medewerkers altijd en overal kunnen werken leid ertoe dat ze altijd en overal bereikbaar en online zijn. Bovendien, omdat ze altijd online beschikbaar zijn, kunnen werknemers zich steeds meer gestrest voelen omdat ze het werk niet kunnen afschakelen wat resulteerde in langere werkuren en minder tijd om gezinsverplichtingen nakomen (Criscuolo et al., 2021; Mihalca et al., 2020).

Een onderzoek van Xiao et al. (2021) bewijst dat hoewel er voordelen zijn voor werknemers, zijn er ook talrijke negatieve aspecten van fulltime thuiswerk die invloed hebben op het mentale welzijn. Werknemers die thuis zijn, hebben niet de mogelijkheid om met collega's om te gaan en hebben minder fysieke beweging, ze verliezen bijvoorbeeld het wandelen tussen verschillende vergaderlocaties. Bovendien kan langdurige blootstelling aan het scherm als gevolg van fulltime computerwerk leiden tot vermoeidheid, hoofdpijn en oog gerelateerde symptomen. Deze factoren hebben allemaal een invloed op het mentale welzijn van thuiswerkers. Voor individuen die alleen wonen, kan fulltime thuiswerk zonder persoonlijke interacties en sociale steun elke dag bijdragen aan mentale problemen zoals sociaal isolement en depressie. Voor anderen kan het zeer moeilijk zijn om mentaal los te komen van het werk, wat stress en angst kan vergroten (Xiao et al., 2021). Toch is het niet zo dat telewerk tijdens Covid altijd voor meer stresssituaties heeft gezorgd bij telewerkers. Zo zijn er ook werknemers die hebben ervaren dat ze minder stress hadden. Bijvoorbeeld uit onderzoek van Contreras et al. (2020) bleek dat het ontbreken van een directe leidinggevende en een minder formele werksfeer de werkstress voor medewerkers verminderde.

Het gebrek aan sociaal contact met collega's is zonder twijfel één van de grootste nadelen die sinds de Covid periode voorkwam bij werknemers. Het ligt echter voor de hand dat dit nadeel in de coronapandemie sterker aanwezig was dan in voorgaande jaren (Josten et al., 2021; Van

Veldhoven et al., 2020; Mihalca et al., 2021). Werknemers met een functie waarin veel werd thuisgewerkt misten hun collega's namelijk het vaakst. Omdat de meeste thuiswerkers vóór de coronapandemie maar een klein aantal dagen per week vanuit thuis actief waren, zal dat probleem toen minder sterk hebben gespeeld. Voor alleenwonenden zijn contacten met collega's misschien extra belangrijk omdat zij geen aanspraak hebben van anderen in hun eigen huishouden. Volgens Josten et al. (2021) misten alleenwonende thuiswerkers contact met anderen echter even vaak als thuiswerkers met huisgenoten.

Uit onderzoek van Van Veldhoven et al. (2020) blijkt dat er ook een groep werknemers aangaf dat thuiswerken een betere fit geeft met het eigen sociale leven en sociale voorkeuren. Zo gaven mensen aan dat ze de sfeer bij hun thuis beter vinden dan op het werk. Deze factor gaat dus verder dan alleen meer tijd hebben voor privé, of makkelijker privétaken kunnen invoegen in het werk, het gaat kennelijk ook over liever thuis zijn dan op het werk.

Ook de thuisomgeving heeft een effect op het mentale welzijn van werknemers. Daar waar het voor de Covid uitbraak meestal de keuze was van mensen om aan telewerk te doen konden zij zich voorbereiden op telewerk betreffende hun thuisomgeving. Het grote verschil met tijdens de Covid uitbraak is dat mensen niet de voorbereiding kregen om hun thuisomgeving werk klaar te maken. Van de ene op de andere dag moesten werknemers de switch maken naar telewerk wat niet evident was voor velen. Niet iedereen beschikt over een aparte werkruimte thuis waar men ongestoord kan werken. Alleenwonenden en mensen zonder aparte werkruimte thuis zeiden vaker dan anderen dat het verplichte thuiswerken erg belastend was (20% en 13%) (Josten et al., 2021). Wel hadden werknemers plots meer controle over omgevingsfactoren zoals factoren voor de kwaliteit van het milieu waarin ze werken (bijv. verlichting, temperatuur, vochtigheid, luchtkwaliteit, geluid, ergonomie, enz.). Deze zijn volgens Xiao et al. (2021) zeer belangrijk voor de fysieke en mentale gezondheid van werknemers. Anders dan in conventionele kantoren, waar de werkruimten meestal door werkgevers worden geregeld, hebben werknemers volledige autonomie en de verantwoordelijkheid om hun werkruimten thuis in te richten, zodat ze kunnen werken op een locatie thuis met mogelijk betere omstandigheden in tegenstelling tot een vast hokje of kantoortuinen.

Tot slot is ook de werktevredenheid een effect dat bijdraagt tot het mentale welzijn van werknemers. Uit het onderzoek van Oude Hengel et al. (2021) volgt dan weer dat thuiswerken in beide situaties (voor covid en tijdens covid) geen invloed had op de werktevredenheid. Er was dus geen afname in tevredenheid onder werknemers die in het najaar van 2020 min of meer verplicht thuiswerkten, maar ook geen toename onder werknemers die in de jaren ervoor vrijwillig thuiswerkten. De werktevredenheid daalde ook niet onder groepen voor wie het min of meer verplichte thuiswerken misschien extra belastend kan zijn: werknemers die volledig thuiswerkten, werknemers zonder aparte werkruimte thuis, werknemers met jonge thuiswonende kinderen en alleenstaande werknemers. Echter in een studie van Josten et al. (2021) kwamen er andere resultaten aan het licht. Werknemers die in het najaar van 2020 volledig thuiswerkten gaven hier aan een kleiner gevoel van grip op het leven te hebben dan vergelijkbare niet-thuiswerkers en thuiswerkers die deels naar locatie gingen. Ook gaven zij vaker dan anderen (17% tegen 11%) corona en de coronamaatregelen in het algemeen daarvoor als oorzaak op (Josten et al., 2021).

2.4.1.4 Productiviteit

Tijdens de Covid-19 crisis is duidelijk geworden dat het voor velen werknemers niet gemakkelijk was om zich zo abrupt aan te passen aan een nieuwe werkvorm zoals telewerk. Om met dezelfde concentratie, motivatie en bijgevolg productiviteit te blijven werken werd een enorme inspanning en flexibiliteit van de werkgevers ten opzichte van de werknemers verwacht. Daarom zijn de meningen omtrent productiviteit van het werk tijdens de Covid-19 crisis ook eerder verdeelt. Het valt op dat in sommige studies telewerk een positieve invloed had op de productiviteit maar er ook resultaten zijn van studies waaruit volgt dat de productiviteit negatief beïnvloed werd. Dit is ook logisch aangezien de eerder aangehaalde factoren waar telewerk invloed op heeft vaak zowel voor- als nadelen met zich meebrengen. Als telewerken als gunstig door de werknemers zelf wordt beschouwd, voelen ze zich vaak schuldig aan de organisatie en doen ze meer moeite om betere resultaten te leveren. Zo geven vele werknemers de perceptie dat telewerken de productiviteit verhoogt omdat bijvoorbeeld de reistijden en afleiding met collega's worden verminderd. Bijgevolg bereiken telewerkers hogere werkprestatieniveaus omdat deze flexibiliteit meer mogelijkheden biedt om zich op werktaken te concentreren. De noodzakelijke kenmerken geïdentificeerd voor telewerken om betere werkprestaties te genereren en dus productiever te zijn, zijn volgens verschillende studies (Campo et al., 2021; De Smet et al., 2021; Criscuolo et al., 2021): minder afleiding van collega's, een rustige werkplek thuis en de mogelijkheid om tijd te verdelen tussen thuisverantwoordelijkheden en productiever en bevredigender te werken.

Echter komt voort uit verschillende studies (Campo et al., 2021; De Smet et al., 2021; Mihalca et al., 2021) dat telewerken niet noodzakelijk altijd de productiviteit verbetert. Productiviteit wordt volgens hen negatief beïnvloed door gezinsonderbrekingen, sociaal isolement en verminderde interactie met collega's. Studies uitgevoerd tijdens de pandemie hebben vergelijkbare resultaten opgeleverd. In een studie van Van Veldhoven et al. (2020) werd bijvoorbeeld aangegeven dat veel mensen hun werk thuis minder interessant vinden omdat ze gewoonweg minder goed gefocust zijn op het werk dat ze moeten doen. Het gevolg van minder goede focus is een verminderde productiviteit. In een onderzoek van De Smet et al. (2021) gaf zelfs de helft van de bedrijfsleiders in België aan dat de arbeidsproductiviteit van werknemers lijdt onder het telewerk: 10% rapporteerde een sterk negatieve impact en 40% een beperkt negatieve impact. Voor 41% was er geen verschil en 8% zag een positief effect op de productiviteit. Uit het onderzoek van De Smet et al. (2021) kwamen vooral het minder uitwisselen van ideeën en minder netwerken als redenen voor de verminderde productiviteit.

Tot slot werd ook in een studie van Criscuolo et al. (2021) aangegeven dat meer dan 60% van de managers van mening is dat de telewerkomgeving minder innovatief en creatief is. Omdat veel nieuwe innovatieve ideeën en samenwerkingen vaak voortkomen uit informele discussies met collega's in hetzelfde bedrijf of met collega's via andere vergelijkbare bedrijven, kan het ontbreken van deze momenten op de lange termijn de innovatie en productiviteitsgroei schaden.

2.5 Toekomst van telewerk

Sinds de COVID uitbraak over de wereld werd thuiswerk door overheden ingevoerd als maatregel om sociaal contact tussen mensen te vermijden om bijgevolg het virus tegen te houden. Omdat voor veel werknemers en/of werkgevers de voordelen ervan groter zijn dan de nadelen kan er overwogen worden door overheden om deze werkvorm op langere termijn te stimuleren. Ook de voordelen die thuiswerk oplevert op gebied van milieu is hiervoor een belangrijke reden. Echter zal het in deze situatie niet gaan om volledig thuiswerk maar om een combinatie van thuis en op locatie werken, het zogenaamde hybride werken (Josten et al., 2021; Criscuolo et al., 2021). Zo wordt er bij een hybride werkvorm bijvoorbeeld een aantal dagen per week vanuit thuis gewerkt en werkt men de rest van de dagen vanop het kantoor. Zo geniet men van zowel de voordelen van telewerk als de voordelen van fysiek op het werk te zijn. Volgens Criscuolo et al. (2021) is de geprefereerde werkmodus vanuit het standpunt van de prestaties van het bedrijf, zoals aangegeven door managers, hybride. Met 2-3 dagen telewerken onder degenen die regelmatig aan telewerk deden.

Volgens onderzoek van Josten et al. (2021) wil de gemiddelde thuiswerker na afloop van de coronamaatregelen meer uren thuiswerken dan in de periode voor Covid. Dat betekent dus dat als het aan de thuiswerkers zelf ligt, deze werkvorm gebruikelijker zal worden dan voordien. Het gevolg hiervan is dat bijna de helft van de werkgevers met thuiswerkvoorzieningen verwacht dat er na de COVID periode meer vanuit thuis gewerkt zal worden. Volgens De Smet et al. (2021) verwachten bedrijven dat telewerk na de coronacrisis drie keer zo vaak zal voorkomen als voor de crisis: van gemiddeld een halve naar anderhalve dag per week. Op basis hiervan kunnen we dus wel stellen dat thuis- of telewerk na corona deel zal blijven uitmaken van de werkweek. Met het oog op deze voorspelling denken een aantal grote werkgevers er zelfs al over om de komende vijf jaar kantoorruimte in te krimpen met gemiddeld 9% (Josten et al., 2021; De Smet et al., 2021). Echter is er nog altijd steeds een deel van de werknemers die niet deze visie hebben en liever grotendeels of volledig op locatie hun werk verrichten. Ook het feit dat bedrijven veel vaste kosten hebben betaald om telewerk succesvol te faciliteren is een reden om telewerk te stimuleren (Criscuolo et al., 2021).

Er zijn een aantal belangrijke aandachtspunten om rekening mee te houden vanuit het oogpunt van het welzijn van werknemers. Deze aandachtspunten gelden zowel bij thuiswerken als coronamaatregel als bij thuiswerken in de vorm van hybride werken op langere termijn.

Ten eerste zijn managers en werknemers het erover eens dat de planning van teams moet worden gecoördineerd, wat betekent dat teams elkaar tijdens kantoordagen moeten ontmoeten. Met behoud van de voordelen van telewerken in termen van hogere flexibiliteit en lagere kosten zou deze maatregel nuttig kunnen zijn om de juiste kennisstromen binnen elk team in stand te houden en teamleden in staat te stellen te ideeën uit te wisselen en te socializen. Tot slot kunnen zo ook de meest opvallende risico's van telewerken zoals isolement en gebrek aan teambetrokkenheid beperkt blijven (Criscuolo et al., 2021).

Ten tweede vindt meer dan de helft van de werknemers (30% van de managers) dat bedrijven ook meer moeten investeren in de levering van ICT-apparatuur. Bovendien wenst meer dan 30% van de werknemers (20% van de managers) een introductie van technische ICT-training en softskill-training voor zowel leidinggevendenden als werknemers over het managen van teams op afstand en hoe ze onafhankelijk van huis kunnen werken (Criscuolo et al., 2021).

Ten derde ondervonden thuiswerkers tijdens de coronapandemie net zoveel steun van hun collega's als ervoor. Er is niet geweten of die onderlinge steun ook hoog blijft als werknemers weer grotendeels zelf kunnen kiezen of en hoeveel ze thuiswerken en er een grotere variatie in deze werkvorm ontstaat. Misschien krimpt het gevoel van gezamenlijkheid dan als de ene collega wel veel vanuit thuis werkt en de andere niet, en geven mensen dan vooral steun aan collega's die ze het vaakst zien omdat ze zich daar het meest bij betrokken voelen (Josten et al., 2021).

Ten vierde blijkt het werken in teamverband sterk beïnvloed te worden door verplicht thuiswerk sinds de Covid periode. Wanneer een team veelvuldig aan telewerk doet, kan de situatie ontstaan, zoals bijvoorbeeld bij de sociale inspectie, dat de teamleden elkaar nog maar sporadisch ontmoeten, wat het groepsgevoel ondermijnt (Vereycken et al., 2020; Criscuolo et al., 2021). In de studie van Criscuolo et al. (2021) gaf 75% van de managers aan bang te zijn dat telewerk op lange termijn ervoor zou zorgen dat de samenwerking tussen teamleden erg verminderd. Hierdoor zou de productiviteitsgroei sterk worden belemmerd. Hiernaast was 73% van de managers van mening dat de bedrijfscultuur en de identificatie van werknemers met de overtuigingen van het bedrijf in gevaar kunnen komen als werknemers niet naar het kantoor of de bedrijfslocaties komen.

2.6 Managen van telewerk

Naast de visie van werknemers op telewerk is het ook interessant om een stuk in het onderzoek te betrekken betreffende het beleid van organisaties omtrent telewerk. Er is zonder twijfel ook hier een impact zichtbaar van de Covid-19 crisis. Voor de crisis besliste bedrijven zelf in welke mate ze deze flexibele werkvorm uitwerkte en ter beschikking stelde voor werknemers. Zolang dit de eigen keuze was konden bedrijven deze werkvorm op hun eigen manier reflecteren en verbeteren waar nodig. Bovendien kon men zo kijken wat de resultaten waren van werknemers die gebruik maakte van deze werkvorm. Bij de uitbraak van de Covid-19 crisis was dit allemaal echter niet zo evident en gemakkelijk meer. Plots werd het voor zo goed als iedere organisatie verplicht om deze werkvorm aan te bieden. Bedrijven werden genoodzaakt om telewerk te organiseren zonder enige voorbereidingstijd. Daarom zal binnen dit onderzoek ook onderzocht worden wat de impact is geweest van de Covid-19 crisis op het beleid van organisaties betreffende telewerk. Bovendien is het ook interessant om te zien op welke manier bedrijven hun beleid hebben aangepast na de crisis.

Er zijn een aantal factoren waar organisaties rekening mee dienen te houden om telewerk op een succesvolle manier te managen. Uit de literatuur is duidelijk geworden dat er vijf factoren zijn die voornamelijk bijdragen aan het succesvol managen van telewerk: goede ondersteuning, goede

communicatie, sterke bedrijfscultuur, karakteristieken van de werknemer en de kwaliteiten van het management (Hauwaert & Buyens, 2007; Kowalski & Swanson, 2005).

Een eerste factor die bijdraagt aan het succesvol managen van telewerk is een goede ondersteuning door de organisatie. Zo kan een organisatie zowel persoonlijke steun als fysieke steun aanbieden (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Persoonlijke steun kan bijvoorbeeld dienen om thuiswerkers te leren omgaan met het alleen zijn. Fysieke steun kan helpen om een beter evenwicht te vinden tussen werk en privé. Bijvoorbeeld door het voorzien van voldoende ruimte bij de werknemer thuis. Hierbij kunnen ook tips en richtlijnen gegeven worden om de telewerker zo productief mogelijk te laten werken. Zo kan het installeren van een bureau met zicht naar buiten de concentratie maximaliseren (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Naast persoonlijke en fysieke steun kunnen organisaties ook basishulpmiddelen voorzien voor thuiswerkers. Bijvoorbeeld het voorzien van een gsm en eigen computer wordt als een basishulpmiddel gezien. Volgens onderzoek van Van Hauwaert & Buyens (2007) en Kowalski & Swanson (2005) moeten organisaties voldoende financiering verstrekken zodat de telewerker over de juiste hulpmiddelen beschikt, inclusief effectieve kantoorapparatuur (d.w.z. telefoon, fax, computer, enz.) om te werken in een omgeving die minstens zo goed is als hun collega's op kantoor. Ook een technische helpdesk behoort tot een goede ondersteuning voor telewerkers. Het systeem dient feilloos te werken zodat de werknemer er aanspraak op kan maken bij technische problemen (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Na het uitbreken van de Covid-19 crisis werd goede ondersteuning nog van groter belang om telewerk te managen. Volgens Mihalca et al. (2021) volstonden tijdens de Covid periode tips en richtlijnen niet meer. Organisaties dienen naast fysieke en mentale steun ook te helpen door het voorzien van de toegang tot adequate technologische apparatuur en hulpmiddelen die nodig zijn om werktaken uit te voeren. Uit een studie van Shi et al. (2020) volgt dat werknemers met een hoger opleidingsniveau (met een graduaat en hoger) aangaven ook minder productief te zijn omdat ze afhankelijk waren van specifieke apparatuur en faciliteiten die thuis niet beschikbaar waren, evenals van persoonlijke communicatie. Door werknemers te helpen een werkomgeving te creëren die bevorderlijk is voor het werken, kunnen werknemers afleiding, lawaai en onderbrekingen die hun werkprestaties kunnen belemmeren, tot een minimum beperken. Niet alleen informatie en training volstonden om tijdens de Covid periode telewerkers thuis productief te laten werken. De ondersteuning diende uitgebreid te worden met psychologische welzijnshulpmiddelen zoals hulpprogramma's, regelmatige feedback, informele ontmoetingen met collega's, virtuele vergaderingen etc. (Mihalca et al., 2021; Criscuolo et al., 2021). Tot slot hebben e-leiders niet alleen de verantwoordelijkheid om op internet gebaseerde computertechnologieën in hun organisaties toe te passen, maar moeten ze ook bewustzijn creëren met betrekking tot deze technologieën om telewerken mogelijk en gemakkelijk te maken (Contreras et al., 2020).

Een tweede factor die bijdraagt aan het succesvol managen van telewerk is goede communicatie. Aangezien thuiswerkers niet fysiek aanwezig zijn op het werk is er bij telewerk nood aan een communicatiesysteem dat er voor zorgt dat alle operaties gestroomlijnd verlopen. Formele en informele communicatieve vaardigheden zijn noodzakelijk voor managers van telewerkers. Informele communicatie is belangrijk zodat telewerkers relaties ontwikkelen en het gevoel hebben deel uit te maken van de organisatie, terwijl formele communicatie noodzakelijk is om telewerkers

te informeren over werkgerelateerde zaken (Kowalski & Swanson, 2005). De informatiestroom naar de telewerker en omgekeerd dient efficiënt te zijn om de productiviteit te maximaliseren (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Volgens Walrave et al. (2005) is het voor de werkgever moeilijk om controle uit te oefenen en samen te werken met zijn/haar werknemers.

Een derde factor die bijdraagt aan het succesvol managen van telewerk is het behouden van een sterke bedrijfscultuur. Wanneer er werknemers zijn die van thuis werken is er het gevaar dat ze sociaal geïsoleerd geraken en de voeling met de bedrijfscultuur verliezen. Door de indirecte interactie is het overbrengen van de waarden, normen en geloven van een organisatie niet evident (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Hiernaast mag ook het teamverband niet beïnvloed worden door telewerkers. Wanneer werknemers niet fysiek op kantoor aanwezig zijn zou het kunnen dat ze de teamsynergie negatief beïnvloeden waardoor ook de bedrijfscultuur negatief wordt beïnvloed. Echter uit de studie van Allen et al. (2015) volgt dat werknemers die de mogelijkheid hadden om op verschillende locaties te werken (thuis, satellietkantoor of hoofdkantoor) in vergelijking met werknemers in een standaardovereenkomst een hogere mate van organisatorische betrokkenheid hadden. Wat wel opmerkelijk was in hun onderzoek is dat er geen verschillen in betrokkenheid vastgesteld werden tussen de standaardwerkers en degenen die alleen thuis mochten werken. Hieruit volgt dus dat enkel wanneer werknemers de vrije keuze hadden om te telewerken, ze ook meer betrokkenheid vertoonden met de organisatie. Omdat de keuze voor telewerk tijdens de Covid periode niet meer vrijwillig was, is het zeer twijfelachtig of tijdens de Covid periode ook deze resultaten naar buiten zouden komen. Volgens Kowalski & Swanson (2005) kan de bedrijfscultuur versterkt blijven door het wederzijds vertrouwen tussen de manager en de telewerker. Vertrouwen is duidelijk een belangrijke factor in een telewerksituatie aangezien onderzoek heeft aangetoond dat vertrouwen in telewerksituaties positief gerelateerd is aan percepties van goede prestaties en werktevredenheid en negatief gerelateerd is aan werkstress (Kowalski & Swanson, 2005).

Een vierde factor die bijdraagt aan het succesvol managen van telewerk is het karakter van de telewerker zelf in het proces om telewerk te laten slagen. Zo blijkt uit onderzoek van Van Hauwaert & Buyens (2007) dat de telewerker over genoeg zelfdiscipline en een emotionele en psychologische basis dient te beschikken om de vereiste concentratie mogelijk te maken. Naast enkele specifieke vaardigheden zoals computerkennis moeten telewerkers over goede managementvaardigheden beschikken bijvoorbeeld in staat zijn om hun eigen doelen te stellen, om zelfdiscipline te hebben, stressbestendig te zijn en vertrouwen te hebben in hun vermogen om effectief om te gaan met de uitdagingen van telewerken. Deze individuele kenmerken blijken belangrijke middelen te zijn om effectief om te gaan met de eisen van telewerken vooral in de context van de pandemie (Mihalca et al., 2021). In overeenstemming met eerder onderzoek naar telewerken werd verwacht dat de effectiviteit van telewerken tijdens Covid afhankelijk zou zijn van zelfmanagementtactieken van werknemers. Voorbeelden hiervan zijn het plannen van werkactiviteiten en het stellen van eigen doelen door vooraf de volgorde van taken te bepalen en start-, pauze- en stoptijden in te stellen (Mihalca et al., 2021).

Tot slot de vijfde factor die bijdraagt aan het succesvol managen van telewerk, zijn de kwaliteiten van het management om telewerk succesvol te organiseren en te managen. Volgens Van Hauwaert

& Buyens (2007) zijn de karakteristieken van managers die telewerk succesvol maken: vertrouwen, continue betrokkenheid, communicatie, training, prestatiemeting, beloning, supervisie en opvolging. De kwaliteiten van het management dienen tegenwoordig uitgebreider te zijn dan in de situatie voor Covid. De situatie van Covid vraagt om een ander type leiderschap, bekend als e-leiderschap, dat de ontwikkeling van verschillende vaardigheden met zich meebrengt om het functioneren van de organisatie in virtuele en externe werkomgevingen te verbeteren (Contreras et al., 2020). Het managementvermogen dient zodanig goed te zijn dat omgaan met teams op afstand goed verloopt (Crisuolo et al., 2021). Hierbij komt dus meer en meer de rol van e-leadership naar boven. De rol van e-leadership ligt in het faciliteren van werkomstandigheden en het motiveren van medewerkers om de gewenste doelen te bereiken. Uit een studie van Crisuolo et al. (2021) blijkt dat ongeveer 70% van de managers van mening is dat het opleiden van personeel in een telewerkomgeving moeilijker is en dat werknemers minder snel bijleren via e-leadership als op het werk.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksmethode

Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale vraag: "Wat zijn de gevolgen van verplicht telewerk voor werknemers en organisaties omwille van Covid-19?" en deelvragen:

- 1) Op welke manier had verplicht telewerk een invloed op werknemers tijdens Covid?
- 2) Hoe hebben organisaties hun beleid rond telewerk aangepast sinds Covid-19?

is er enerzijds gebruik gemaakt van desk-research en anderzijds kwalitatief onderzoek. Aan de hand van literatuur werd er in eerste instantie opzoek gegaan naar de verduidelijking van het begrip flexibiliteit. De verschillende soorten en vormen flexibiliteit geven achtergrond waar telewerk juist vandaan komt. Vervolgens bood de literatuur een goede theoretische basis omtrent telewerk. Zo konden de belangrijkste factoren waar telewerk invloed op heeft, zowel voor als tijdens de Covid periode, theoretisch onderzocht worden. Met behulp van wetenschappelijke artikels werd de literatuurstudie geschreven.

Vervolgens werd de literatuurstudie getoetst aan praktische bevindingen doormiddel van een empirische studie in de vorm van een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren (Reulink & Lindeman, 2005). Volgens Hammersley (2013) wordt deze vorm van sociaal onderzoek bekomen doormiddel van ongestructureerde gegevens te gebruiken en een klein aantal respondenten in detail te bestuderen. Typisch voor kwalitatief onderzoek is het afnemen van diepte- interviews en zo meer te weten te komen over hoe en waarom. Kwalitatief onderzoek is geschikt om emoties, gedachten en ervaringen te verzamelen. Zo kon er een diep inzicht verweven worden van de impact die Covid heeft gehad op de verschillende factoren die telewerk beïnvloed. Omdat de Covid-19 crisis zeer recent plaatsvond is er tot nog toe weinig onderzoek naar de impact van deze crisis op telewerk. Om deze reden is ervoor gekozen de 'grounded theory' van Glaser en Strauss toe te passen. Bij de 'grounded theory' draait alles om het verzamelen en analyseren van gegevens en is het de bedoeling om een theorie te construeren die is gebaseerd op de gegevens (Khan, 2014).


Om een kwalitatieve set van data te verzamelen werd er in overleg met Prof. Dr. Van Laer gekozen om diepte-interviews af te nemen bij werknemers die verplicht waren om door Covid aan telewerk te doen. De hoofdvoorwaarde waaraan de respondenten moesten voldoen is dat ze een impact op de manier van werken hadden meegemaakt omwille van de Covid-19 crisis. De respondenten waren allemaal werkzaam bij bedrijven binnen de Benelux. Er is geprobeerd om zoveel mogelijk diversiteit in de respondenten te leggen qua leeftijd, functie en geslacht. Zo zal de bekomen data een goed beeld schetsen en zullen er vergelijkingen en gelijkenissen erkend kunnen worden tussen verschillende personen. Tot slot werden de respondenten op voorhand ingelicht over het feit dat het

interview opgenomen zou worden en werd er vermeld dat alle gegevens anoniem verwerkt zouden worden. De opgenomen interviews werden vervolgens zo snel mogelijk getranscribeerd en gecodeerd, wat resulteerde in meer dan 70 pagina's aan informatie voor data-analyse.

3.2 Data verzameling

De data zijn verzameld doormiddel van 12 semigestructureerde diepte-interviews. Semigestructureerde interviews worden veel gebruikt in kwalitatief onderzoek om de reden te begrijpen waarom mensen op bepaalde manieren handelen door de percepties, ervaringen en attitudes van deelnemers te onderzoeken (Harvey-Jordan & Long, 2001). Bovendien zijn semigestructureerde interviews uitstekend voor bepaalde aspecten in detail te bevragen. Deze methode is vooral geschikt wanneer meer dan een paar van de open vragen vervolgvragen vereisen (Newcomer et al., 2015). In de vragenlijst voor de respondenten van dit onderzoek was dit het geval. Er werden open vragen gesteld met verschillende deelvragen om zoveel mogelijk informatie te vergaren. In de interviewleidraad is dezelfde orde gevolgd als doorheen de literatuurstudie. Zo werd het interview opgedeeld in drie soorten ervaringen omtrent telewerk: telewerk voor Covid, tijdens Covid en na Covid. Er werd gefocust op de factoren waar telewerk een invloed op heeft en waarom dat voor iemand zo is. Alle vragen uit het interview waren op voorhand vastgelegd in een interviewleidraad die ook op voorhand al eens aan de respondent werd voorgelegd om te tonen waaraan hij/zij zich moest verwachten. De vooropgestelde interviewleidraad is terug te vinden in de bijlagen. Er konden bijkomende vragen gesteld worden aangezien er soms licht afgeweken werd tijdens het interview of om dieper in te gaan op bepaalde ervaringen. Bij het contacteren van de respondenten werd er altijd gerespecteerd op welke manier en waar ze het interview wilden afnemen. Uiteindelijk werden er zo 4 interviews afgenomen via online meetings, de rest (8 interviews) gebeurde face-to-face op een locatie die voor de respondent het beste uitkwam. De duur van de interviews varieerde tussen de 25 en 40 minuten, met een gemiddelde van 32 minuten.

De respondenten zijn gekozen via de 'convenience sampling' methode. Deze methode wordt vooral gebruikt omdat ze handig en gemakkelijk is. Bij 'convenience sampling' voldoen de leden van de doelpopulatie aan bepaalde praktische criteria, zoals gemakkelijke toegankelijkheid, geografische nabijheid, beschikbaarheid op een bepaald moment en de bereidheid om deel te nemen (Etikan et al., 2016; Sedgwick, 2013). Zo werden de respondenten dus in eerste instantie verzameld door in mijn eigen netwerk mensen te contacteren. Via familie, vrienden en kennissen zijn er uiteindelijk 20 mensen gecontacteerd waarvan 12 respondenten het interview hebben afgenomen. Hieronder worden de geselecteerde respondenten weergegeven in een tabel. Om de anonimiteit te garanderen zijn de namen van de respondenten niet vernoemd.

| Respondent | Functie | Dienstjaren | Sector | Leeftijd |  |
|--------------|---------------------|-------------|---------|----------|---|
| Respondent 1 | IT business analist | 3 jaar | Energie | 28 | Man |

| | | | | | | |
|------------|----|---------------------------|---------|--------------------------|----|-------|
| Respondent | 2 | HR verantwoordelijke | 35 jaar | Energie | 62 | Vrouw |
| Respondent | 3 | Senior consultant | 3 jaar | Recruitment | 31 | Vrouw |
| Respondent | 4 | Accountmanager | 5 jaar | Zorg automatisering | 54 | Man |
| Respondent | 5 | Salesmanager | 10 jaar | Chemie | 58 | Man |
| Respondent | 6 | Projectmanager | 4 jaar | IT | 51 | Man |
| Respondent | 7 | Onderzoek en ontwikkeling | 34 jaar | Biotech | 61 | Vrouw |
| Respondent | 8 | Onthaal | 4 jaar | Energie | 34 | Vrouw |
| Respondent | 9 | Support | 40 jaar | Zorg | 63 | Vrouw |
| Respondent | 10 | Octrooigemachtigde | 35 jaar | Innovatie chemie | 58 | Vrouw |
| Respondent | 11 | Patent analyst | 9 jaar | Petrochemische industrie | 56 | Vrouw |
| Respondent | 12 | Accountant | 10 jaar | Recruitment | 45 | Vrouw |

3.3 Data analyse

Na het afnemen van de interviews werden deze zo snel mogelijk getranscribeerd. Om de data te analyseren van de interviews, is gebruik gemaakt van codering omdat dit het kernproces is in de 'grounded theory' methode. Het coderingsproces binnen de 'grounded theory' methode gebeurt in drie fasen namelijk, exploratie (open coderen), specificatie (axiaal coderen) en reductie (selectief coderen) (Strauss & Corbin, 1998; Wester & Peters, 2004). Alvorens het coderingsproces te starten werden de transcripten grondig gelezen. Vervolgens werden open codes aan woorden of quotes uit de transcripten gegeven. Dit betekent dat er telkens een code gegeven wordt aan een deel dat over dezelfde factor of onderwerp gaat. Zo krijgt elke relevante factor een code toegewezen.

Vervolgens werd in de specificatiefase overgegaan van open codering naar axiaal coderen. In deze fase worden de bepaalde codes uit de open codering geordend. Er werden gelijkenissen en verschillen gezocht tussen de codes waardoor deze opnieuw konden worden ondergebracht binnen een overkoepelende code. Zo ontstonden twee codebomen die overeenkomen met de twee deelvragen van het onderzoek. Tot slot werd in de reductiefase opnieuw een onderscheid gemaakt op basis van de benoemde codes en de theoretische concepten. Zo werden uiteindelijk de volgende twee codebomen opgesteld.

Codeboom 1: "Op welke manier had verplicht telewerk een invloed op werknemers tijdens Covid?"

| CODE 1 | CODE 2 | CODE 3 |
|-------------------|------------------------------|----------------------|
| Work-life balance | Toegenomen autonomie | Meer vrijheid |
| | | Huishoudelijke taken |
| | Vertroebeling werk- en privé | Structuur |
| | | Zorg gezin |
| | | Overwerk |
| Tijdbesparing | Woon- werk verkeer | |
| Mentale welzijn | Sociale isolatie | Privé contact |
| | | Contact collega's |
| | Stress | Onzekerheid |
| | | Gezondheid |
| Productiviteit | Concentratie | |
| | Communicatie | |
| | Werkmateriaal | |

Bij de eerste codeboom werden uiteindelijk de drie belangrijkste factoren waar telewerk een invloed op heeft gekozen als hoofdcodes. Dit zijn de work-life balance, het mentale welzijn en de productiviteit van werknemers. Op basis van de quotes uit de interviews werden de subcodes die voortkwamen uit het open en axiaal coderen aan de hoofdcodes toegekend.

Een eerste hoofdcode is de work-life balance. Deze wordt door drie subcodes beïnvloed namelijk de toegenomen autonomie, de vertroebeling tussen werk- en privé en tijdbesparing. De toegenomen autonomie gaat vooral over het hebben van meer vrijheid qua timing en werktijden. Ook de huishoudelijke taken hebben een invloed op de toegenomen autonomie. Verder is de vertroebeling van werk -en privé van belang die voornamelijk wordt veroorzaakt door moeilijkheden in het vinden van structuur, de zorg voor het gezin en het verrichten van overwerk. Tot slot werd er tijd bespaard doormiddel van de woon-werk verkeer factor. Deze gewonnen tijd kon daarom nuttig besteed worden aan werk of privé.

Een tweede hoofdcode is het mentale welzijn. Uit de quotes kon afgeleid worden dat voornamelijk sociale isolatie en stress invloeden zijn op het mentale welzijn. Sociale isolatie betreft allereerst het contact in de privésfeer d.w.z. niet werk-gerelateerd. Hiernaast heeft ook het contact met collega's een invloed op sociale isolatie. Contact met collega's gaat over de relaties onderling en niet over het werk. Onder contact met collega's wordt zowel de band onderling bedoeld alsook de sfeer van het team/afdeling. Het verschil tussen de band met collega's en de sfeer is dat het bij de sfeer enkel om het teamgevoel gaat d.w.z. het samenhangingsgevoel. De band met collega's gaat puur over de connectie met de beste collega's waar men voor Covid het meeste tijd mee doorbracht op het werk. Naast sociale isolatie is stress een subcode die invloed heeft op het mentale welzijn. Uit de interviews was af te leiden dat stress voornamelijk veroorzaakt wordt door de job onzekerheid en de gezondheidsrisico's die met Covid gepaard gingen.

Een derde hoofdcode is productiviteit. Zoals eerder besproken werd in de literatuurstudie hebben de voorgaande factoren zoals mentale welzijn en de work-life balance ook een onrechtstreekse invloed op de productiviteit. Uit de interviews konden volgende subcodes samengesteld worden die een invloed hebben op de productiviteit: concentratie, communicatie en het werkmateriaal. Met werkmateriaal wordt het materiaal bedoeld dat de telewerker tijdens Covid ter beschikking had thuis zoals bijvoorbeeld een laptop, scherm, bureaustoel,....

Codeboom 2: "Hoe hebben organisaties hun beleid rond telewerk aangepast sinds Covid-19?"

| CODE 1 | CODE 2 | CODE 3 |
|-----------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Veranderingen tijdens Covid | Managen van telewerk | Praktische ondersteuning |
| | | Mentale en fysieke ondersteuning |
| | | Communicatie |
| | | Controle |
| Veranderingen na Covid | Beleid organisatie | Hybride werkvorm |
| | | Home policy |
| | | Besparingen |

In de tweede codeboom werden als hoofdcodes de veranderingen tijdens en na Covid gekozen. Bij de veranderingen tijdens Covid werd het managen van telewerk besproken. Uit de antwoorden van respondenten kon worden afgeleid dat het managen van telewerk het sterkst beïnvloed wordt door de praktische ondersteuning, mentale en fysieke ondersteuning, communicatie en controle.

Bij de veranderingen na Covid is de hybride-werkvorm het belangrijkste onderdeel. Deze werkvorm is in het merendeel van de bedrijven de nieuwe werkvorm die tot stand is gekomen omwille van de Covid periode. Uit de quotes van de interviews werd afgeleid dat in een aantal bedrijven de regels rond deze nieuwe werkvorm vastliggen in een "home-policy". Hiernaast zien bedrijven deze nieuwe

werkvorm ook samengaan met de mogelijkheid om te besparen. Zo zijn "home-policy" en besparingen de subcodes.

4. Bevindingen

In de bevindingen zullen aan de hand van quotes uit de interviews antwoorden geformuleerd worden op de deelvragen van het onderzoek. Zo zullen eerst de factoren waar telewerk een invloed op heeft gehad omwille van Covid besproken worden. Vervolgens zal er dieper worden ingegaan op hoe organisaties hun beleid rond telewerk hebben aangepast omwille van de Covid periode.

4.1 Factoren bij werknemers waar telewerk een invloed op had omwille van Covid-19

In dit deel worden de bevindingen besproken die een antwoord formuleren op de volgende deelvraag: "Op welke manier had verplicht telewerk een invloed op werknemers tijdens Covid?" Om het antwoord duidelijk te formuleren worden de resultaten van deze deelvraag opgedeeld volgens de drie aspecten waar een invloed op was: work-life balance, het mentale welzijn en de productiviteit.

4.1.1 Impact work-life balance

Een eerste factor die van invloed is op de work-life balance is de toegenomen autonomie. Met de switch naar verplicht telewerk beschikten mensen over meer vrijheid qua timing en konden ze hun dag vaak beter plannen naar hun eigen wil.

"De Impact op work-life balance vond ik van onschatbare waarde. Ik vond het zalig, ik kon eigenlijk doen wat ik wou doorheen de dag uiteraard ook werken, maar als ik even naar de winkel wou gaan dan kon ik dat doen. Ik moest niet meer snel na het werk gaan." (Respondent 3, senior consultant, recruitment)

"Voor mij is de autonomie die ik kreeg over mijn werkverhouding een groot voordeel. Mijn privé en werk op elkaar afstemmen. Ik vind dat heel gemakkelijk. Dus vooral het timemanagement gaf me veel meer flexibiliteit." (Respondent 5, salesmanager, chemie)

Zo vonden sommige respondenten het super dat ze de huishoudelijke taken beter konden afstemmen op het werk. Zoals aangegeven in onderstaande citaten werd deze toegenomen autonomie als een groot voordeel gezien.

"De dagen dat ik van thuis uit mocht werken zagen er natuurlijk compleet anders uit dan dat ik gewoon was. Zo was het in de eerste plaats mogelijk om wat uit te slapen. Tijdens mijn middagpauzes kon ik al eens snel naar de winkel gaan zodat dit 's avonds niet meer hoefde te gebeuren en wanneer het 17u was kon ik ook al meteen met de voorbereidingen van het avondeten beginnen. Qua work-life balance vond ik dit dan ook ideaal." (Respondent 12, accountant, recruitment)

"En als ik nu kijk is het huishouden of de boodschappen doen een normaal iets geworden doorheen mijn werkdag. Ik gebruik het vaak als pauze om bijvoorbeeld het gras te maaien. Ik moet het niet meer plannen enz." (Respondent 5, salesmanager, chemie)

Een tweede factor die van invloed is op de work-life balance is de vertroebeling van werk en privé. Zo werd er aangegeven dat er soms geen structuur gevonden werd zoals men die gewoonlijk met naar het werk gaan wel gewend was. Als er geen structuur werd gevonden kwamen werknemers in de situatie dat werk en privé in elkaar vertroebelen.

"Ik had vooral het gevoel dat ik de schakel niet kon maken tussen werken en thuis zijn. Want ik zit de hele tijd thuis op mijn kamer achter mijn bureau en dan opeens is uw werkdag gedaan maar zit ik nog steeds op mijn kamer. Het verschil tussen werk en privé vervaagde wel." (Respondent 1, IT business analyst, energie)

"Ik was op een of andere manier mijn structuur kwijt. Ik was heel erg geneigd te ontbijten en mijn auto in te stappen om naar het werk te rijden maar nu moest dat dus niet. Ik kreeg een soort vrijheidsgevoel. Ik kon nog even de planten water geven en een wasje te draaien. Ik had opeens heel erg de neiging om alle huishoudelijke taken te doen tijdens het werk. Dus ik mengde dat soort dingen heel snel met mijn werk. Het heeft toch een aantal maanden geduurd om structuur te vinden." (Respondent 5, salesmanager, chemie)

Ook de zorg voor het gezin kan leiden tot vertroebeling van werk en privé. Zo gaven een aantal respondenten aan dat het lastig was om een evenwicht te vinden tussen het werk en de zorg voor kleine kinderen of voor ouderen. Ze werden bijvoorbeeld vaak afgeleid of gestoord.

"Ja er werd zeker geklaagd, ik heb bijvoorbeeld veel collega's met zeer jonge kinderen en zij hadden het toch wel vaak lastig. Dus er waren er zeker die hun schema vaak moesten aanpassen en 's avonds laat moesten doorwerken omdat het overdag lastig was met opvang voor kinderen of zorg voor familie." (Respondent 4, accountmanager, zorg automatisering)

"Ik denk dat inderdaad mijn collega's ook na verloop van tijd moeite begonnen te krijgen met het non-stop telewerken. Zo heb ik 2 collega's met nog heel kleine kinderen die nog veel aandacht nodig hebben. Het is in zulke situaties dan ook niet makkelijk om aandachtig te werken." (Respondent 12, accountant, recruitment)

De vertroebeling van werk en privé leidde in sommige gevallen tot overwerk. Zo gaven verschillende respondenten aan dat ze meer uren werkte dan ervoor op kantoor door een gebrek aan tijdsbesef.

"De eerste periode waarin we echt thuis zaten heb ik me redelijk kunnen aanpassen maar wat ik wel opmerkte was dat ik langer uren deed. Ik zat thuis, ik zie die pc staan en begon eraan en ik maakte voor mezelf in het begin geen uur op om te stoppen dus dan bleef ik

maar door gaan. Weinig of zelfs geen pauzes nemen, altijd maar door doen.” (Respondent 4, accountmanager, zorg automatisering)

“Ook het timemanagement vond ik moeilijk omdat ik vaak laat in de avond nog dingen deed die ik dan vergeten was ofzo. Het was moeilijk om me aan de normale werktijden te houden. Het werd zelfs meer werk. Dus dat was eigenlijk ook wel heel raar, ik was opeens thuis maar had ook opeens meer werk” (Respondent 9, support, zorg)

Tot slot is tijdbesparing een derde factor die van invloed is op de work-life balance. Door de verplichting van telewerk kon veel tijd bespaard worden door het wegvallen van woon- werk verkeer. Deze gewonnen tijd kon dan nuttig besteed worden aan werk of privé. Door het overgrote deel van de respondenten werd de tijdbesparing door niet meer te moeten pendelen naar het werk als voordeel aangehaald.

“Ja de voordelen waren evident. 50.000 kilometer per jaar die eigenlijk in principe niet meer moeten gereden worden. In het COVID jaar had ik er nog maar 6000 gedaan. Dus ik heb via telewerk enorm veel tijd gewonnen.” (Respondent 6, projectmanager, IT)

“Dat eindeloze reizen heb ik totaal niet gemist. Ik kon plots een stuk efficiënter mijn tijd inplannen omdat ik zeer veel tijd uitspaarde. Toen kon ik heel veel gaan wandelen bijvoorbeeld.” (Respondent 7, onderzoek en ontwikkeling, biotech)

4.1.2 Impact mentale welzijn

Een eerste en ook wel de meest besproken factor die invloed had op het mentale welzijn is sociale isolatie. Zowel privé contact en contact met collega's waaronder de band met collega's en de sfeer van het team of op de afdeling droegen bij aan het gevoel van sociale isolatie. Uit volgende citaten wordt duidelijk dat een gebrek aan contact in de privésfeer het mentale welzijn negatief beïnvloedt.

“Ik kreeg pas die behoorlijke dip toen die tweede periode eraan kwam. Toen had ik echt zoiets van niet opnieuw. Ik heb toen ook heel snel aangegeven dat ik thuis helemaal gek werd. Het was niet echt dat ik collega's nodig had voor mijn werk uit te voeren ofzo maar het was bij mij puur om het sociale aspect. Een babbeltje slaan met iemand, een koffietje drinken samen of samen lunchen. Dat zijn dingen waar ik me vaak aan optrok en naar uitkeek tijdens het werk.” (Respondent 2, HR verantwoordelijke, energie)

“Ja ik zat natuurlijk de hele dag thuis in mijn eentje. En dat was in het begin wel heel moeilijk. Ik kon met niemand afspreken en het werk werd er niet minder op. Ik ben er zelf een tijd echt depressief van geweest. Ik zat de hele dag in mijn eentje thuis. Ik heb op een gegeven moment maar 2 katten aangeschaft, 2 kittens. Zo had ik toch een beetje het gevoel dat er iemand bij me was.” (Respondent 9, support, zorg)

Ook het contact met collega's werd beïnvloed omwille van het verplichte telewerk. Zowel de band onderling tussen collega's als de sfeer in het team of op de afdeling hadden een impact op het gevoel van sociale isolatie en bijgevolg het mentale welzijn. Zo gaf respondent 10 aan dat de band onderling er sterk op achteruitging.

"Er was nog amper overleg met collega's. Ik was zeer eenzaam en merkte dat de band met mijn collega's er erg op achteruitging want ik zag ze nooit meer. Af en toe had ik eens contact met een paar collega's online maar daar kon ik me maar weinig aan optrekken. De sociale cohesie ging sterk achteruit. Er was niet echt een band meer onderling, iedereen deed gewoon individueel zijn job." (Respondent 10, octrooigemachtigde, innovatie chemie)

Alle respondenten gaven aan dat de sfeer voor Covid goed was. Tijdens Covid werd de sfeer negatief beïnvloed. Bij het merendeel van de respondenten werd er geprobeerd om de sfeer erin te houden door online momentjes te organiseren die niet werk gerelateerd waren.

"De sfeer is wel verminderd en zeker voor de mensen die begonnen in die periode is dat moeilijker om uw collega's te leren kennen. Zo een teams-meeting is wel goed voor het werk, maar het is toch een groot verschil om elkaar in het echt te leren kennen met een drankje en een hapje." (Respondent 1, IT business analist, energie)

"De sfeer nam wat af omdat je elkaar niet meer in het echt zag. Natuurlijk waren er wel initiatieven zoals een "online drink" via teams, maar dat is dan toch weer niet hetzelfde als in het echt iets gaan drinken met jouw collega's." (Respondent 12, accountant, recruitment)

Ook na Covid wordt de sfeer in het team nog steeds beïnvloed. Door de nieuwe werkwijze gaan veel werknemers maar een aantal dagen per week naar kantoor en werken ze de rest van de week thuis. Zo gaven sommige respondenten aan dat het hierdoor moeilijk is om de sfeer te herstellen of erin te houden omdat er geen duidelijkheid is in wie wanneer naar het werk komt.

"Het nadeel daarvan vind ik omdat er toch niet altijd 50% aanwezig is om terug met de afdeling te connecten en een band op te bouwen. We zijn dezelfde collega's als voorheen maar je merkt als we een team gaan maken dat het heel moeilijk is als er zo weinig mensen op kantoor zijn. Het is heel hard trekken en moeite doen om er terug een hecht team van te maken en de sfeer aan te wakkeren." (Respondent 2, HR verantwoordelijke, energie)

Een tweede factor die een grote invloed had op het mentale welzijn van werknemers is stress. Deze stress werd voornamelijk veroorzaakt door de onzekerheid en de gezondheidsrisico's die gepaard gingen met de Covid crisis. De onzekerheid had enerzijds met job onzekerheid te maken doordat bedrijven het moeilijk kregen en gedwongen werden om mensen te ontslaan. Anderzijds was er onzekerheid omwille van de betrokkenheid met het bedrijf die niet meer optimaal was.

"Er sloten ook afdelingen op het werk en er gingen veel mensen weg of werden weggestuurd. Dat waren ook vaak mensen die ik goed kende en dat gaf me heel veel stress." (Respondent 9, support, zorg)

"Je kreeg geen informatie over het bedrijf meer mee. Doordat ik nooit aanwezig was op kantoor wist ik heel veel zaken die er binnen het bedrijf speelde niet. Er was zeer veel onzekerheid en dat bracht veel stress met zich mee." (Respondent 10, octrooigemachtigde, innovatie chemie)

Naast onzekerheid gaf het risico op het krijgen van corona ook stress met zich mee. Hierdoor durfden mensen soms simpelweg niet meer contact op te zoeken.

"Iedereen was een beetje ontwend aan het naar kantoor gaan. Één van mijn collega's bijvoorbeeld die kwam nooit meer naar het werk, ook bij versoepelingen. En dat was dan omdat ze simpelweg het risico niet durfde te nemen om corona te krijgen. Er was bijvoorbeeld ook een collega die het simpelweg niet durfde om terug een fysieke meeting te doen omdat zijn vrouw heel gevoelig was voor het krijgen van corona. Dit zorgde vaak voor gestresseerde situaties" (Respondent 7, onderzoek en ontwikkeling, biotech)

4.1.3 Impact productiviteit

Uit de antwoorden van de respondenten konden vier factoren onderscheiden worden die van invloed zijn op de productiviteit van het werk. Deze vier factoren waren concentratie, communicatie, motivatie en het werkmateriaal dat ze ter beschikking hadden.

Concentratie is een eerste factor dat een impact had op de productiviteit of prestaties van respondenten. Een aantal respondenten gaven aan dat ze zich voor Covid beter konden concentreren en dus thuis productiever waren. Aangezien ze toen nog de keuze hadden om thuis te werken is dit logisch. Wat opvalt is dat tijdens Covid deze zelfde respondenten geen invloed merkte op hun concentratie en bijgevolg ook niet op hun productiviteit.

"Voor Covid vond ik dat wel prima ja. Ik vond het fijn dat ik me dan even goed kon concentreren. Ik werd dan echt met rust gelaten dat vond ik wel heel fijn. [...] "Nee tijdens Covid heeft het natuurlijk economische gevolgen gehad op het bedrijf zelf maar ik heb geen veranderingen gemerkt in mijn concentratie. De prestaties van mezelf of van andere mensen zijn er niet door beïnvloed." (Respondent 7, onderzoek en ontwikkeling, biotech)

Voor de respondenten die voor Covid nog niet aan telewerk deden waren de meningen over de productiviteit tijdens Covid meer verdeeld, al gaven de meeste respondenten toch aan dat hun concentratie niet afnam en dat hun productiviteit niet of zelfs positief beïnvloed werd door het verplicht telewerk.

"De prestaties waren zelfs beter als voordien. Ik heb het gevoel dat je thuis efficiënter wilt werken omdat je daar niet het gevoel hebt dat je uren moet kloppen." (Respondent 3, senior consultant, recruitment)

"Mijn prestaties leden er ook niet onder. In tegendeel ik werk vanuit thuis nog efficiënter. Ik had hier ook al een bureau en een tweede monitor." (Respondent 6, projectmanager, IT)

Enkele respondenten gaven aan dat hun concentratie en bijgevolg hun productiviteit achteruitging door het verplicht telewerk.

"Ook mijn concentratie thuis begon wat af te nemen. Zo stopte er soms op een dag 3 keer een postbode voor een pakje af te leveren of begon de hond voor een 5^{de} maal te zeuren om naar buiten te gaan enz..." (Respondent 12, accountant, recruitment)

Communicatie is een tweede factor die een impact had op de productiviteit of prestaties van respondenten. Uit het antwoord van respondent 5 viel af te leiden dat de productiviteit negatief beïnvloed werd doordat voornamelijk online gecommuniceerd kon worden tijdens het verplichte telewerk. Hieruit kan afgeleid worden dat face-to-face communicatie erg belangrijk wordt ervaren ten aanzien van efficiënt werken en betere productiviteit.

"Het grootste nadeel vond ik even snel iets afspreken met iemand. Die je toch wel vaak op gang helpen met werk enzo. Nu is het even een chatje sturen of iemand bellen via teams en hopen dat ze je berichtje zien. Terwijl op het werk durfde ik gewoon op iemand af te stappen ook al zat die in een gesprek ofzo om snel even iets te vragen. Thuis voelde ik me op dit gebied een beetje machteloos. Ik merk wel dat er heel duidelijk een stuk communicatie moeizamer verloopt of mis is. Als we op het werk waren voor covid en we hadden een vergadering dan liep je erna naar buiten en kon je iemand even snel iets vragen omtrent het werk. Terwijl als je dat via zoom of teams doet, kon ik niemand zo snel bereiken. En dat miste ik heel erg. Maar dat leg je dan bij je neer en dan bel je degene die je wil spreken snel even op. Dus dat was toch wel wennen in het begin, ik denk dat door enkel online te communiceren we minder productief en efficiënt konden werken." (Respondent 5, salesmanager, chemie)

Een derde en laatste factor die een invloed heeft op de productiviteit van werknemers is het werk materiaal dat ze thuis ter beschikking hebben. Zo bleek uit de antwoorden van respondent 7 en 11 dat zij thuis minder productief konden werken omdat ze simpelweg niet beschikten over hetzelfde materiaal (printer, beeldschermen, laptop,...) dan dat ze op het werk gewend waren.

"Ja ik had bijvoorbeeld enkel mijn kleine laptopje waar ik al die tijd heb op moeten werken terwijl ik op het werk altijd gewend was om met twee grote schermen te werken. Dan heb ik mijn laptop maar op een stel boeken gezet om mijn nekpijn te verzachten." (Respondent 7, onderzoek en ontwikkeling, biotech)

"Ik moet zeer veel gedetailleerd lezen maar ik heb thuis geen printer waarmee ik octrooien kan uitdraaien dus ik miste de printer van het werk heel hard. Ik miste het papier en materiaal dat ik op het werk ter beschikking had. Ik heb dat papier liefst fysiek voor mij en op het werk kon ik dat door een octrooi printer laten printen waardoor ik alles in detail voor me kreeg en waarop ik kon aanduiden. Dit kon ik thuis niet omdat ik gewoonweg het materieel er niet voor heb. Ook werkte ik dus gewoon op mijn laptop thuis terwijl ik op het werk altijd gewoon was om te werken via 2 grote schermen." (Respondent 11, patent analyst, petrochemische industrie)

4.2 Invloed op beleid van organisaties omwille van Covid-19

In dit deel van de bevindingen wordt een antwoord geformuleerd op de volgende deelvraag: "Hoe hebben organisaties hun beleid rond telewerk aangepast sinds Covid-19?" Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag wordt er een onderscheid gemaakt tussen de veranderingen tijdens Covid en na Covid.

4.2.1 Veranderingen tijdens Covid

Om een antwoord te kunnen geven op hoe telewerk door organisaties gemanaged werd, is er gevraagd aan de respondenten naar hoe telewerk gemanaged werd vanuit de organisatie en hoe dit veranderd is omwille van Covid. Uit de antwoorden van de respondenten is gebleken dat er vier factoren van belang zijn bij het managen van telewerk. Deze vier factoren zijn praktische ondersteuning, mentaal en fysieke ondersteuning, communicatie en controle.

Een eerste factor die van belang is bij het managen van telewerk is praktische ondersteuning die organisaties bieden aan de telewerkers. Met praktische ondersteuning wordt de toegang tot apparatuur of werkmateriaal bedoeld. Een aantal respondenten gaven aan dat ze op gebied van praktische hulp goed ondersteund werden doordat de organisatie meteen het nodige materiaal voorzorg om thuis te werken of een vergoeding aanbood zoals bijvoorbeeld internetkosten.

"Dus toen COVID opeens aankwam, werden er snel 300 laptops voorzien om direct die switch te kunnen maken naar thuiswerk." (Respondent 1, IT business analist, energie)

"We krijgen uiteraard ook een vergoeding voor het thuiswerk (internet kosten bv)." (Respondent 3, senior consultant, recruitment)

Een tweede factor die invloed heeft op het managen van telewerk is mentale en fysieke ondersteuning ter bevordering van het mentale welzijn. Zo werd er op zowel mentaal als fysiek vlak vanuit organisaties steun geboden aan telewerkers via een coach. Zo blijkt uit het antwoord van respondent 10.

"In geval dat we het echt moeilijk hadden werd er de mogelijkheid aangeboden om in groep sessies te doen met een mental en fysicaal coach. Ik heb hier na bepaalde tijd dan ook gebruik van gemaakt. Deze coach begeleidt ons dan mentaal door koffiemomenten te organiseren waar we samen een half uurtje konden babbelen en fysiek door samen bewegingsoefeningen te doen." (Respondent 10, octrooigemachtigde, innovatie chemie)

Een derde belangrijke factor die invloed heeft op het managen van telewerk is goede communicatie. Het gaat hierbij om communicatie naar de werknemers toe i.v.m. de richtlijnen en regels rond Covid maar ook om het communiceren van cijfers, resultaten, doelstellingen en andere informatie zodat werknemers op de hoogte blijven van de stand van zaken binnen het bedrijf. Het merendeel van de respondenten gaf aan dat er goed gecommuniceerd werd vanuit het management naar de telewerkers.

"Er was wel echt goede communicatie vanuit het management. We kregen iedere keer weer een berichtje met de nieuwe richtlijnen en konden altijd terecht als iets niet duidelijk was. Ook wisten we altijd wat onze doelstellingen waren en wat er van ons verwacht werd." (Respondent 7, onderzoek en ontwikkeling, biotech)

Een laatste factor die volgens de antwoorden van de respondenten bijdraagt aan het managen van telewerk is de mate van controle. Door de verplichting van telewerk konden managers niet meer rechtstreeks controleren hoe werknemers aan het werk waren. Merendeel van de respondenten gaf aan dat het werk niet meer gecontroleerd werd zoals voor Covid en dat controle vervangen werd door wederzijds vertrouwen tussen manager en werknemer.

"Zij gaven heel veel vertrouwen en gingen er van uit dat je werk klaar was als het klaar moest zijn. Je draait als het ware de extra uren die je moet draaien om je werk klaar te krijgen maar hoe je dat deed was vrij te kiezen. Daar waren geen expliciete regels rond dat ging puur uit op vertrouwen. En of je nu in het lab werkte of directe collega's of product managers dat maakte allemaal niet uit." (Respondent 1, IT business analyst, energie)

"We hadden thuis natuurlijk geen effectieve controle hoeveel uren we achter onze computer doorbrachten. Dus dat was uitgaan van vertrouwen dat de mensen hun werk doen." (Respondent 2, HR verantwoordelijke, energie)

4.2.2 Veranderingen na Covid

Na de Covid periode hebben bedrijven zich opnieuw aangepast qua beleid ten opzichte van telewerk omdat het van hogerop niet meer verplicht werd. Zo konden bedrijven teruggaan naar het beleid voor Covid, vasthouden aan het beleid tijdens Covid of een middenweg zoeken en de werknemers de vrijheid geven om te kiezen wat voor hun het beste uitkomt. Eerst zal de verandering in het beleid van organisaties in het algemeen besproken worden. Nadien zal er specifiek ingegaan worden op de nieuwe hybride-werkvorm.

Uit de antwoorden van de respondenten bleek dat het overgrote deel van de bedrijven ervoor gekozen heeft om zijn beleid aan te passen door te kiezen voor een middenweg tussen het beleid voor Covid en tijdens Covid. Dit betekent dus dat merendeel van de bedrijven soepeler en flexibeler is geworden ten opzichte van telewerk.

"We zijn eigenlijk een bedrijf die niet echt de cultuur van thuiswerken had maar nu zijn ze toch naar daar aan het evolueren. Iedere afdeling heeft zijn verantwoordelijke en die mag bepalen of zijn/haar team wel of niet naar kantoor moet en voor hoelang: 1 dag per week, 2 dagen per week, ..." (Respondent 4, accountmanager, zorg automatisering)

"Het bedrijf is soepeler geworden qua telewerken. Nu staan ze meer open opdat sommige mensen nu meer thuis werken, terwijl dit voor COVID not-done was. Hetzelfde toen ik op skivakantie ging, toen mocht ik de week ervoor ook thuiswerken omdat ik geen risico wou lopen om COVID te krijgen. Dat is nu geen enkel probleem, terwijl dit vroeger echt not-done was." (Respondent 1, IT business analist, energie)

Omdat het beleid van de meerderheid van de bedrijven dus soepeler is geworden t.o.v. telewerk mogen werknemers tegenwoordig zelf kiezen hoeveel en welke dagen ze naar het kantoor komen. Om te zien of werknemers nu eerder verkiezen om terug fulltime naar het werk te gaan, slechts een aantal dagen of volledig van thuis te werken werd gevraagd naar de persoonlijke mening van de respondenten omtrent telewerk na Covid. De meerderheid gaf aan dat ze een mix tussen thuis en naar kantoor prefereren.

"Persoonlijk vind ik nu hoe de huidige situatie is perfect. Een ideale mix van telewerk en werken ter plaatse. Dankzij de COVID periode heb ik toch wel ontdekt dat telewerk een enorme positieve impact heeft op mijn work-life balance alsook op mijn prestaties. Al ben ik eerlijk genoeg om toe te geven dat wanneer ik elke dag zou telewerken dit mijn prestaties dan weer negatief zou beïnvloeden. Ik heb dan ook geleerd dat het toch belangrijk is om in bepaalde mate fysiek contact te blijven houden met de collega's alsook de werkplek. Bovendien is er soms thuis ook net iets te veel afleiding en krijg je je werk gewoon simpelweg beter gedaan op kantoor." (Respondent 12, accountant, recruitment)

Hiernaast gaf niemand van de respondenten aan te verkiezen om volledig van thuis te werken. Enkele respondenten gaven wel aan dat ze verkiezen om terug zoals voor Covid fulltime naar kantoor te gaan.

"Ik ga altijd naar het kantoor. Vind ik dat altijd even fijn? Nee. Maar ik doe dat voor mezelf omdat ik merk dat ik veel efficiënter werk op kantoor." (Respondent 1, IT business analist, energie)

"Ik verkies de situatie zoals voor covid. Ik ga terug full time naar het bedrijf om mijn taak uit te voeren." (Respondent 8, onthaal, energie)

Zoals blijkt uit de antwoorden van de respondenten is het merendeel van de bedrijven dus overgestapt naar een hybride-werkvorm. Bij de hybride-werkvorm worden er een aantal dagen van thuis gewerkt en een aantal dagen vanop kantoor. Zo kunnen werknemers de voordelen van thuiswerken combineren met de voordelen van naar het werk gaan. Als volgt werd de hybride-werkvorm aangegeven door sommige respondenten.

"Er is nu de regel dat we hybride kunnen werken. Dat is dat je de helft van de tijd thuis kan werken en de andere helft gewoon zoals normaal op kantoor kan werken. Dat was van tevoren helemaal niet zo. Toen moest alles rond thuiswerk zeer nauwkeurig afgesproken worden met de managers. Het kan ook wel dat managers nu aangeven dat ze willen dat hun team één bepaalde dag per week altijd aanwezig is op het werk." (Respondent 9, support, zorg)

De meeste bedrijven geven voorlopig enkel een richtlijn aan werknemers hoeveel dagen er maximum van thuis gewerkt mogen worden en hoeveel men op kantoor verwacht wordt. Enkele respondenten gaven hiernaast ook aan dat er bedrijven zijn die een speciale home policy opgemaakt hebben waarin beschreven staat wat wel en niet mag qua telewerk voor de toekomst.

"Er komt nu bijvoorbeeld een global working from home policy. Het wordt heel gedetailleerd. We hebben daarin 3 opties: ofwel ad hoc en dan kan je 60 dagen per jaar thuis werken of je kan bijvoorbeeld zeggen ik werk hybride. Dus 2 dagen thuis en de rest van de week op kantoor. Of lange tijd thuis maar dat is dan wanneer je zorg nodig hebt of medisch een probleem hebt of dergelijke. Maar deze opties moet je dus wel allemaal met je baas bespreken. En ik neem aan dat we systemen krijgen waarin dat vastgelegd wordt ofzo." (Respondent 11, patent analyst, petrochemische industrie)

Tot slot gaven enkele respondenten aan dat de hybride-werkvorm de bedrijven ook minder geld kost. Zo kunnen bedrijven besparen op allerlei kosten omdat er niet meer op kantoor aan de volle capaciteit gewerkt wordt. Hiernaast kan men werkruimtes verkleinen en deze inzetten voor andere zaken of verkopen.

"Maar omwille van covid is er nu beslist om de werkruimte terug te laten verkleinen omdat er nooit nog aan de volle maximum capaciteit gewerkt wordt." (Respondent 4, accountmanager, zorg automatisering)

"Ja ze zijn meer flexibel geworden dat kostte het bedrijf ook minder geld, minder werkplekken, minder verwarming, minder kantoorbehoeften, geen woon werk verkeer, minder parkeerplaatsen, minder poetspersoneel en ga zo maar door." (Respondent 10, octrooigemachtigde, innovatie chemie)

5. Discussie

Om een volwaardig antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag "Wat zijn de gevolgen van verplicht telewerk voor werknemers en organisaties omwille van Covid-19?" zal in dit deel van de masterproef de eerder beschreven literatuur vergeleken worden met de bevindingen. Zo zal er eerst gefocust worden op de factoren waar telewerk een invloed op heeft gehad omwille van Covid. Zo zullen de verschillende factoren zoals work-life balance, mentale welzijn en productiviteit besproken worden. Nadien zal de focus gaan naar hoe organisaties hun beleid rond telewerk hebben aangepast omwille van Covid. Hier zal dan de toekomst van telewerk en het managen van telewerk besproken worden.

5.1 Factoren waar telewerk een invloed op had omwille van Covid-19

5.1.1 Work-life balance

Een eerste factor die van invloed is op de work-life balance is de toegenomen autonomie. Met de switch naar verplicht telewerk beschikten mensen over meer vrijheid qua timing en konden ze hun dag vaak beter plannen en huishoudelijke taken afstemmen op het werk. Dit ligt in lijn met de literatuur waarin Josten et al. (2021) en Criscuolo et al. (2021) beschreven dat de toegenomen autonomie over de werktijden en de aansluiting tussen werktijden en thuissituatie, de werk-privé balans sterk verbetert.

Een tweede factor die van invloed blijkt op de work-life balance is de vertroebeling tussen werk en privé. In de literatuur beschreven door Abdel Hadi et al. (2021), Mihalca et al. (2021) en Van Hauwaert & Buyens (2007) blijkt dat de vertroebeling van werk en privé een negatieve impact heeft op de werkprestaties. Zo blijkt dat het vaak lastig is om structuur en evenwicht te vinden tussen het werk en privé door de dagelijkse thuseisen en gezinsverantwoordelijkheden zoals de zorg voor kleine kinderen en ouderen.

Tot slot bleek uit de bevindingen dat door de verplichting van telewerk ook veel tijd kon bespaard worden door het wegvallen van woon- werk verkeer. In meerdere studies werd beschreven dat het winnen aan tijd door niet naar het werk te moeten pendelen tijdens de Covid-19 crisis een van de meest aangegeven voordelen werd beschouwd voor telewerkers (Van Veldhoven, 2020; Xiao et al., 2021; Criscuolo et al., 2021; Contreras et al., 2020).

5.1.2 Mentale welzijn

Uit de bevindingen is duidelijk geworden dat sociale isolatie de factor is die het meeste invloed had op het mentale welzijn omwille van verplicht telewerk. Zowel privé contact als contact met collega's waaronder de band met collega's en de sfeer van het team of op de afdeling droegen bij aan het gevoel van sociale isolatie. Uit de bevindingen kon afgeleid worden dat een gebrek aan privé contact het mentale welzijn negatief beïnvloedt. Hiernaast bleek dat tijdens de Covid periode de band tussen collega's onderling er sterk op achteruitging. Ook toonden de bevindingen aan dat voor Covid de sfeer binnen het team goed was en dit tijdens Covid omsloeg in negatieve zin. Deze bevindingen

liggen in lijn met de beschreven literatuur die zegt dat het gebrek aan sociaal contact met collega's één van de grootste nadelen is sinds de uitbraak van Covid (Josten et al., 2021; Van Veldhoven et al., 2020; Mihalca et al., 2021). Hiernaast lag ook de stelling van Xiao et al. (2021) dat fulltime thuiswerk zonder persoonlijke interacties en sociale steun kan bijdragen aan mentale problemen zoals sociaal isolement en depressie, in lijn met de bevindingen. Uit het onderzoek van Van Veldhoven et al. (2020) bleek echter dat er ook een groep werknemers zijn die aangeven dat thuiswerken een betere fit geeft met het eigen sociale leven en sociale voorkeuren en ze de sfeer bij hun thuis beter vinden dan op het werk. Uit de bevindingen van dit onderzoek kan dit niet verklaard worden aangezien het merendeel van de respondenten aangaf dat de sociale isolatie zorgde voor een negatieve impact op hun mentale welzijn. Ook na Covid wordt de sfeer in het team nog steeds beïnvloed. Zo geven de resultaten weer dat het moeilijk is om de sfeer te herstellen of erin te houden omdat er geen duidelijkheid is in wie wanneer naar het werk komt door de toename van flexibiliteit ten aanzien van telewerk. Criscuolo et al. (2021) beschreef dit potentieel risico in de literatuur. Volgens hun onderzoek moeten managers en werknemers de planning van teams coördineren zodat de teams elkaar tijdens vaste kantoordagen ontmoeten om de meest opvallende risico's van telewerken zoals isolement en gebrek aan teambetrokkenheid te beperken.

Naast sociale isolatie is stress een tweede factor die een grote invloed had op het mentale welzijn van werknemers. Uit de resultaten kan worden afgeleid dat werknemers tijdens de Covid periode meer stress ervaren dan ervoor. Deze stress werd voornamelijk veroorzaakt door de onzekerheid en de gezondheidsrisico's die gepaard gingen met de Covid crisis. In de literatuur wordt beschreven dat tijdens de Covid periode werknemers meer te maken kregen met stress dan ervoor. Uit de literatuur blijkt dat stress niet enkel door onzekerheid en gezondheidsrisico's veroorzaakt werd aangezien het onderzoek van Xiao et al. (2021) aantoonde dat de stress voornamelijk veroorzaakt werd doordat werknemers moeilijk mentaal los konden komen van het werk.

5.1.3 Productiviteit

Uit de bevindingen blijkt dat er drie factoren onderscheiden kunnen worden die van invloed zijn op de productiviteit van telewerkers. Deze vier factoren zijn concentratie, communicatie en het werkmateriaal dat ze ter beschikking hebben.

Een eerste factor die een impact heeft op de productiviteit of prestaties was de concentratie. Uit de bevindingen bleek dat werknemers zich zowel voor als tijdens Covid thuis beter konden concentreren en dus thuis productiever waren. De voornaamste reden hiervoor is dat ze minder snel afgeleid of gestoord worden. Er was alleszins geen afname in de concentratie zichtbaar tijdens Covid. Deze bevindingen liggen in lijn met de literatuur beschreven door Campo et al. (2021), De Smet et al. (2021) en Criscuolo et al. (2021) die stelden dat telewerkers thuis minder afleiding van collega's ervaren en dus productiever kunnen werken. De bevindingen staan contrast met de studie van Van Veldhoven et al. (2020) waarin wordt aangetoond dat veel mensen thuis minder goed gefocust zijn op het werk dat ze moeten doen en bijgevolg ook minder productief zijn.

Communicatie is een tweede factor die een impact heeft op de productiviteit of prestaties van telewerkers. Uit de bevindingen valt af te leiden dat door enkel online te moeten communiceren de productiviteit afneemt tijdens verplicht telewerk. Hieruit kan afgeleid worden dat face-to-face communicatie erg belangrijk wordt ervaren ten aanzien van efficiënt werken en betere productiviteit. Deze bevindingen liggen in lijn met de literatuur aangezien de onderzoeken van De Smet et al. (2021) en Criscuolo et al. (2021) aantonen dat de productiviteit bij verplicht telewerk afneemt door het minder uitwisselen van ideeën en minder kunnen netwerken met collega's.

Tot slot heeft ook het werkmateriaal dat werknemers thuis ter beschikking hebben een invloed op hun productiviteit. Zo bleek uit de bevindingen dat werknemers thuis minder productief kunnen werken indien ze niet beschikken over hetzelfde materiaal (printer, beeldschermen, laptop,...) als op het werk. In de literatuur is geen link gelegd tussen het werkmateriaal dat telewerkers thuis ter beschikking hadden en productiviteit. Wel is er reeds aangetoond dat organisaties werknemers in zo goed mogelijke mate dienen te steunen om hun werk van thuis zo productief mogelijk uit te kunnen voeren. Hier wordt meer over gezegd in het deel 'managen van telewerk'.

5.2 Managen van telewerk tijdens Covid

Op de vraag hoe het managen van telewerk is veranderd omwille van Covid is gebleken uit de bevindingen dat er vier factoren van belang zijn bij het managen van telewerk. Deze vier factoren zijn praktische ondersteuning, mentale en fysieke ondersteuning, communicatie en de mate van controle.

Een eerste factor die van belang is bij het managen van telewerk is praktische ondersteuning die organisaties bieden aan de telewerkers. Met praktische ondersteuning wordt de toegang tot apparatuur of werkmateriaal bedoeld. Uit de bevindingen blijkt dat werknemers goed ondersteund werden doordat de organisatie meteen het nodige materiaal voorzag of een vergoeding aanbood om thuis te werken. In de literatuur werd voor Covid het belang van werkmateriaal beschreven door Van Hauwaert & Buyens (2007). Volgens hen is het de verantwoordelijkheid van de werkgever om de werknemer te voorzien van een omgeving en materiaal dat minstens zo goed is als dat van hun collega's op kantoor. Uit de bevindingen werd overigens duidelijk dat een gebrek aan werkmateriaal een nadeel kan zijn voor de telewerker waardoor de productiviteit beïnvloed wordt. Hier kan dus via het management op ingespeeld worden door praktische ondersteuning aan te bieden waarbij het werkmateriaal thuis hetzelfde is als op kantoor.

Een tweede factor die een rol speelt in het managen van telewerk is de mentale en fysieke ondersteuning ter bevordering van het mentale welzijn. Uit de bevindingen blijkt dat werknemers op zowel mentale als fysieke steun konden rekenen vanuit de organisatie via een coach. In de literatuur stelde Mihalca et al. (2021) en Criscuolo et al. (2021) dat praktische ondersteuning diende uitgebreid te worden met psychologische welzijnshulpmiddelen zoals hulpprogramma's, regelmatige feedback,

informele ontmoetingen met collega's, virtuele vergaderingen etc. om het mentale welzijn van werknemers ook te ondersteunen tijdens telewerk. Deze mentale en fysieke ondersteuning kan het nadeel van sociale isolatie beperken waardoor het mentale welzijn verbeterd.

Een derde belangrijke factor die invloed heeft op het managen van telewerk is goede communicatie. Uit de bevindingen blijkt dat er goed gecommuniceerd werd vanuit het management naar de telewerkers en het altijd duidelijk was wat er van hen verwacht werd. Ook in de literatuur werd het belang van efficiënte communicatie aangehaald. De informatiestroom naar de telewerker en omgekeerd dient efficiënt te zijn om de productiviteit te maximaliseren (Van Hauwaert & Buyens, 2007). Uit het onderzoek werd duidelijk dat een gebrek aan communicatie een factor is die enerzijds bijdraagt aan sociale isolatie en anderzijds de productiviteit van werknemers negatief kan beïnvloeden. Hierdoor wordt alsmaar duidelijk dat goede communicatie zowel voor het uitvoeren van het werk maar ook informeel tussen collega's van groot belang is om telewerk succesvol te laten verlopen.

Een laatste factor die volgens de antwoorden van de respondenten bijdraagt aan het managen van telewerk is de mate van controle. De bevindingen geven aan dat het werk niet meer gecontroleerd werd zoals voor Covid en dat controle vervangen werd door wederzijds vertrouwen tussen manager en werknemer. Deze resultaten lagen in lijn met de literatuur die zei dat het voor de werkgever moeilijk is om controle uit te oefenen en samen te werken met zijn/haar werknemers (Walrave et al., 2005). Gezien de afstand is wederzijds vertrouwen een zeer belangrijke factor. Bovendien voegde Kowalski & Swanson (2005) hier aan toe dat werknemers het gevoel moeten hebben dat ze nog ten alle tijden deel uitmaken van de organisatie.

5.3 Verandering beleid telewerk door Covid

Het beleid van organisaties t.o.v. telewerk veranderde sterk tijdens en na de Covid periode. Uit de bevindingen blijkt dat het beleid rond telewerk voor Covid in de meeste organisaties hetzelfde was. De norm was bij de meerderheid om alle dagen naar het kantoor te gaan waarbij enkel in uitzonderlijke situaties aan telewerk gedaan kon worden. Bij de uitbraak van Covid veranderde het beleid rond telewerk volledig. Zo geven de resultaten weer dat van de ene op de andere dag telewerk verplicht was.

De verandering in gedrag van de werknemers ten opzichte van telewerk hing natuurlijk grotendeels af van het beleid van de organisaties. Daar waar het mogelijk was om voor Covid al eens thuis te werken werd aangegeven dat dit ook af en toe gedaan werd. Tijdens Covid veranderde het beleid grotendeels naar verplicht telewerk dus moesten de werknemers dit volgen. Tegenwoordig mogen werknemers zelf kiezen hoeveel en welke dagen ze naar het kantoor komen. Uit de resultaten blijkt dat de werknemers een mix tussen thuis en naar kantoor gaan prefereren. Dit ligt in lijn met de literatuur die zei dat de gemiddelde thuiswerker na afloop van de coronamaatregelen meer uren thuis wil werken dan in de periode voor Covid (Josten et al., 2021).

Na de Covid periode hebben bedrijven zich opnieuw aangepast qua beleid ten opzichte van telewerk omdat het van hogerop niet meer verplicht werd. Zo konden bedrijven teruggaan naar het beleid voor Covid, vasthouden aan het beleid tijdens Covid of een middenweg zoeken en de werknemers de vrijheid geven om te kiezen wat voor hun het beste uitkomt. Uit de bevindingen blijkt dat het overgrote deel van de bedrijven ervoor gekozen heeft om zijn beleid aan te passen door te kiezen voor een middenweg tussen het beleid voor Covid en tijdens Covid. Dit betekent dus dat merendeel van de bedrijven soepeler en flexibeler is geworden ten opzichte van telewerk. In de literatuur verwachtte De Smet et al. (2021) van bedrijven dat telewerk na de coronacrisis drie keer zo vaak zou voorkomen als voor de crisis: van gemiddeld een halve naar anderhalve dag per week. Op basis hiervan stelde De Smet et al. (2021) dat thuis- of telewerk na corona deel zal blijven uitmaken van de werkweek.

Uit de bevindingen is duidelijk geworden dat het overgrote deel van bedrijven is geëvolueerd naar een hybride-werkvorm. Bij de hybride-werkvorm wordt een combinatie van werken op kantoor en werken van thuis opgelegd. Zo kunnen werknemers de voordelen van thuiswerken combineren met de voordelen van naar het werk gaan. Uit de bevindingen blijkt overigens dat de regels/richtlijnen rond deze nieuwe hybride-werkvorm zullen vastgelegd worden in home-policy's. Ook in de literatuur werd deze nieuwe werkvorm voorspeld. Volgens Criscuolo et al. (2021) is de geprefereerde toekomstige werkmodus hybride met 2-3 dagen telewerken en de rest vanop kantoor.

Tot slot kan uit de bevindingen afgeleid worden dat een voordeel van de toekomstige hybride-werkvorm voor bedrijven is dat het ook minder geld zal kosten. Zo kunnen bedrijven besparen op allerlei kosten omdat er niet meer op kantoor aan de volle capaciteit gewerkt wordt. Hiernaast kan men werkruimtes verkleinen en deze inzetten voor andere zaken of verkopen. Ook in de literatuur werd beschreven dat een aantal grote werkgevers er aan denken om de komende vijf jaar kantoorruimte in te krimpen met gemiddeld 9% omwille van de toename aan telewerk door de Covid periode (Josten et al., 2021; De Smet et al., 2021).

6. Praktische aanbevelingen

De invloed die de Covid crisis op telewerk heeft achtergelaten is duidelijk zichtbaar uit het onderzoek. Er kunnen nog enkele praktische aanbevelingen gegeven worden betreffende de invloeden van telewerk op werknemers en het beleid van organisaties ten aanzien van telewerk. Het is normaal dat er op heden nog veel aan telewerk gedaan wordt aangezien Covid nog niet volledig achter ons ligt. Echter is het nu al duidelijk uit de resultaten van het onderzoek dat Covid een impact heeft achtergelaten op zowel het gedrag van werknemers als het beleid van organisaties ten aanzien van telewerk. Hybride werkvormen zijn het nieuwe normaal. De combinatie van telewerk en naar het kantoor gaan zal in de toekomst blijven aangezien telewerk genoeg goede kanten heeft. In de toekomst zal het doel van werknemers en organisaties worden om de voordelen van telewerk en naar kantoor gaan te bundelen en te versterken. Organisaties dienen de negatieve gevolgen die gepaard gaan met telewerk te elimineren of in de mate van het mogelijke te beperken.

Een eerste aanbeveling is dat werknemers die meer problemen ervaren door telewerk altijd de optie moeten hebben om te werken vanaf kantoor. Een beleid waarbij er full-time aan telewerk gedaan moet worden lijkt uit dit onderzoek geen goede oplossing naar de toekomst en komt waarschijnlijk niet meer terug. Hieruit volgt dat als Covid volledig achterwegen gelaten kan worden, werknemers de vrije keuze dienen te hebben of en hoe frequent ze aan telewerk doen.

Een tweede aanbeveling is dat organisaties voldoende ruimte en faciliteiten moeten blijven voorzien zodat bijvoorbeeld minimum 75 % van de medewerkers samen op kantoor kunnen werken. Dit is ook normaal aangezien vele organisaties de richtlijn zullen geven om op dezelfde dagen naar kantoor te komen zodanig dat de cohesie tussen medewerkers onderling maar ook de cohesie met het bedrijf kan ontwikkelen. Op deze manier zal dus de band tussen medewerkers en bedrijf onderling, de sfeer alsook samenwerking tussen medewerkers in mindere mate aangetast worden.

Een derde aanbeveling is de medewerkers die minder problemen ervaren met telewerk en vooral voordelen ervaren de vrijheid te geven om de keuze te krijgen om meer aan telewerk te doen. Hierbij kan een maximum van bijvoorbeeld 3.5 dagen telewerk worden ingesteld. Hierbij zijn echter goede afspraken nodig ten aanzien van de werkdagen thuis en op het werk, 1 vaste weekdag op het werk kan hierbij worden aanbevolen. Dit wil zeggen dat elke medewerker minimaal 1 vaste weekdag op het werk beschikbaar moet zijn. Organisaties zullen hierbij afspraken moeten maken tussen verschillende afdelingen zodat niet iedereen op dezelfde dag op het werk verschijnt. Een werkschema tussen verschillende afdelingen kan hierbij helpen.

Een vierde aanbeveling is om medewerkers mentaal te blijven ondersteunen indien nodig. Een mentale coach kan hierbij hulp bieden, bijvoorbeeld door 10 sessies, elke week op een vast tijdstip de medewerker te helpen in moeilijke periodes. Verder is ook een programma ter ondersteuning van het fysieke welzijn aanbevolen, hierbij kunnen medewerkers die te lang achter hun bureau blijven zitten geholpen worden om bijvoorbeeld 20 minuten oefeningen te doen zodanig dat er bewogen wordt.

7. Beperkingen en aanbevelingen toekomstig onderzoek

Ten eerste zijn er een aantal beperkingen gekoppeld aan het gekozen sample dat onderzocht is. Zo zijn er enkel werknemers bevestigd en geen werkgevers. Daarom zijn er in dit onderzoek enkel bevindingen van werknemers beschikbaar en geen feitelijke acties van werkgevers ten aanzien van telewerk. Het zou interessant kunnen zijn voor toekomstig onderzoek om managers te bevragen naar hoe telewerk gemanaged werd tijdens Covid en naar de toekomst. Bijvoorbeeld HR managers zouden misschien meer in detail kunnen ingaan op zowel het beleid als de invloeden van werknemers ten aanzien van telewerk. Het zou bovendien interessant kunnen zijn om ditzelfde onderzoek te doen bij enkel werkgevers van dezelfde werknemers om te zien in welke mate de bevindingen dan nog overeen zouden komen. Hiernaast was er diversiteit binnen de ondervraagde sample van dit onderzoek. Zo zijn werknemers uit verschillende sectoren en uit verschillende types beroepen ondervraagd. Voor toekomstig onderzoek zou het interessant kunnen zijn om een case study uit te voeren binnen éénzelfde bedrijf zodat enerzijds de invloeden van telewerk duidelijker worden op basis van de verschillende functies binnen het bedrijf en anderzijds er meer in detail onderzocht kan worden hoe telewerk gemanaged wordt. Vervolgens zou het ook interessant zijn om dezelfde sample over een jaar of over twee jaar opnieuw te bevragen. Zo kan er onderzocht worden of dezelfde groep werknemers hun gedrag hetzelfde is tegenover telewerk en of de invloeden veranderd zijn. Tot slot is de groep respondenten verzameld doormiddel van convenience sampling. Omdat deze sample afkomstig is uit mijn eigen netwerk zou dit een beperking kunnen zijn aangezien dit een invloed kan hebben op de antwoorden.

Ten tweede is het voor toekomstig onderzoek interessant om een kwantitatieve studie uit te voeren. In dit onderzoek is ervoor gekozen om een kwalitatieve studie te doen om concepten, gedachten of ervaringen te begrijpen rond de invloed van Covid op telewerk. Hier gaat het dus om zo informatie te verzamelen over de redeneringen en houdingen van mensen maar deze kunnen niet bevestigd worden en doorgetrokken naar grotere populaties. Het zou in de toekomst interessant kunnen zijn om een onderzoek te doen naar de invloed van Covid op telewerk dat kwantitatief is om zo feiten te verzamelen die kunnen doorgetrokken worden naar algemene conclusies.

Ten derde is het interessant om te kijken welke resultaten verder onderzoek vereisen. Gezinnen met jonge kinderen blijken zo een groep te zijn waar meer onderzoek naar gedaan kan worden aangezien zij vaak meer problemen ondervonden met telewerk. Zowel de work-life balance, het welzijn en de productiviteit kunnen beïnvloed worden door de factor van gezin met kleine kinderen.

Uit het onderzoek is duidelijk dat sociale isolatie een groot nadeel is van telewerk. Echter is er weinig in de literatuur te vinden over de invloed van telewerk op nieuwkomers in bedrijven. Het gaat hierbij dan om mensen die pas op de arbeidsmarkt actief zijn en weinig tot geen werkervaring hebben. De groep heeft dus ook nog geen ervaring met telewerk. Wanneer er voornamelijk hybride gewerkt zal worden is het voor deze nieuwkomers dus niet evident om samen te werken met collega's laat staan relaties op te bouwen. Het effect van telewerk of hybride werk op nieuwkomers zou daarom interessant kunnen zijn.

8. Referentielijst

Schmid, G. (2011). Non-Standard Employment in Europe: Its Development and Consequences for the European Employment Strategy, *German Policy Studies*, Vol 7. N°1, 171-210
Origo, F. & Pagani, K. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work, *Labour Economics*, 16, 547–555
Hipp L., Anderson C.J. (2015)? Laziness or liberation? Labor market policies and workers' attitudes toward employment flexibility, *International Journal of Social Welfare*, 24, 335–347

Vanroelen, C., Henderickx, E. & Pulignano, V. (2017). Hoofdstuk 12. De flexibilisering van de arbeidsverhouding? In *De arena's van het arbeidsbestel. Inleiding tot de sociologie van arbeid en arbeidsverhoudingen*. Leuven: Acco, pp. 353-388

Giddens, A. & Sutton, P.W. (2017). Hoofdstuk 7. Work and the economy. In *Sociology 8th Edition*. Cambridge, Polity Press, pp. 244-293

Goudswaard, A., Kraan, K. O., & Dhondt, S. (2000). Flexibiliteit in balans: flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer.

de Beer, P., & Verhulp, E. (2017). Dertig vragen en antwoorden over flexibel werk. University of Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced labour Studies. <http://www.uva-aiaas.net/nl/research-projects/flexibel-werk>

Smits, W. (2018). De opmars van flexibele arbeid: gevolgen voor mens, organisatie en maatschappij
Deze bijdrage is gebaseerd op de rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar
Labour market flexibility: the employer's perspective aan de School of Business and Economics, Maastricht University, op 24 november 2017. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(1).

Emerson, E., Hatton, C., Robertson, J., & Baines, S. (2018). The association between non-standard employment, job insecurity and health among British adults with and without intellectual impairments: Cohort study. *SSM-population health*, 4, 197-205.

Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254.

Dunn, M. (2018). Who chooses part-time work and why. *Monthly Lab. Rev.*, 141, 1.

Garnero, A. (2016). Are part-time workers less productive and underpaid?. *IZA World of Labor*.

Vander Steene, T., Sels, L., Van Hootegem, G., Forrier, A., & De Witte, H. (2002). *Feiten en cijfers van flexibiliteit: definities van flexibiliteit en een caleidoscopisch flexibiliteitsoverzicht*. Steunpunt WAV; Leuven.

Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2021). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74-85.

- Vereycken, A., Lenaerts, K., Naedenoen, F., & Bernard, S. (2020). Digitalisering van de Belgische publieke diensten. Impact op de dienstverlening, arbeid en vakbondsstrategie. *Digitalisering van de Belgische publieke diensten. Impact op de dienstverlening, arbeid en vakbondsstrategie*.
- Josten, E., & Merens, A. (2021). Thuis of terug naar kantoor. *Plus-en minpunten van thuiswerken voor het welbevinden van thuiswerkers, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- Glorieux, I., Mestdag, I., & Minnen, J. (2007). Temporele flexibiliteit in Vlaanderen: Een analyse op basis van survey-en tijdsbudgetdata uit 1988, 1999 en 2004. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23(4).
- Anxo, D., & Karlsson, M. (2019). *Overtime work: A review of literature and initial empirical analysis*. International Labour Office, Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch.
- Beckers, D. G. J. (2008). *Overtime work and well-being: opening up the black box*. [SI: sn].
- Titopoulou, M. (2021). Advantages and Disadvantages of the Different Types of Working Hours' Organisation.
- Gryp, S. (2010). Flexibiliteit in bedrijf-Balanceren tussen contractuele en functionele flexibiliteit.
- de Veer, A. J., & Francke, A. L. (2009). Werken als zelfstandige, of toch maar niet?. *tvZ*, (7/8), 34.
- Heyma, A., & de Graaf-Zijl, M. (2009). De rol van uitzendarbeid binnen de publieke arbeidsbemiddeling. *TPEdigitaal*, 3(2), 142-162.
- Weijers, T., & Weijers, S. (1987). Telewerk een goede oplossing?. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 3(3), 50-57.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Westfall, R. D. (2004). Does telecommuting really increase productivity?. *Communications of the ACM*, 47(8), 93-96.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000). To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*.
- Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress and Coping*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>
- Roeters, A., van Echtelt, P., Vrooman, C., Vlasblom, J. D., & Olsthoorn, M. (2021). Slotbeschouwing van de reeks 'De veranderende wereld van werk'.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181.
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, 09721509211049918.
- van Veldhoven, M., & van Gelder, M. (2020). De voor-en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift voor HRM*, 23(3), 66-90.

Van Hauwaert, T., & Buyens, D. (2007). TELEWERK ALS NIEUWE WERKVORM: KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE AANLEIDING, IMPLEMENTATIE EN GEVOLGEN BIJ VLAAMSE ORGANISATIES.

De Smet, R., Penders, I., & Vansteenkiste, S. (2021). De Vlaamse arbeidsmarkt tijdens het eerste jaar van de COVID-19-pandemie. *Over. Werk-Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(1), 6-28.

Shi, X., Moudon, A. V., Lee, B. H., Shen, Q., & Ban, X. J. (2020). Factors Influencing Teleworking Productivity—a Natural Experiment during the COVID-19 Pandemic. *Findings*, 18195.

Mihalca, L., Irimiaș, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636.

Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. (2021). The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers.

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.

Hammersley, M. (2013). What Is Qualitative Synthesis and why do it?. *The Myth of Research Based Policy and Practice*, 130, 151.

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. *Participerende observatie, interviewen*, 16, 17.

Khan, S. N. (2014). Qualitative research method: Grounded theory. *International journal of business and management*, 9(11), 224-233.

Harvey-Jordan, S., & Long, S. (2001). The process and the pitfalls of semi-structured interviews. *Community Practitioner*, 74(6), 219.

Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of practical program evaluation*, 492, 492.

Sedgwick, P. (2013). Convenience sampling. *Bmj*, 347.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.

Wester, F. P. J., & Peters, V. A. M. (2004). *Kwalitatieve analyse: uitgangspunten en procedures* (pp. 75-103). Bussum: Coutinho.

Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*.

9. Bijlagen

Interviewleidraad

Inleiding

Eerst en vooral bedankt dat u tijd voor mij kon/wou vrij maken om mij te helpen in mijn onderzoek. Dit onderzoek betreft mijn masterproef en is het laatste grote sluitstuk van mijn studie Handelswetenschappen met afstudeerrichting ondernemerschap en management aan de U Hasselt. Het thema van mijn masterproef is flexibiliteit op de werkvloer met de nadruk op telewerk en de impact die COVID hierop heeft of heeft gehad de afgelopen jaren. Ik zou graag willen vragen of het interview opgenomen mag worden en of ik de informatie verworven in dit interview nadien mag gebruiken en publiceren?

Dan gaan we nu van start met het interview.

1. Zou u eerst uzelf even willen voorstellen en iets meer over uzelf kunnen vertellen?

Korte beschrijving van de organisatie:

1. Kan u in het kort beschrijven waar X voor staat en in welke sector ze zich bevinden? Hoeveel mensen zijn er actief binnen X?
2. Wat is uw functie binnen X?
3. Hoelang hebt u deze functie al?
4. Hoelang bent u al actief binnen X?

Telewerk voor COVID

1. Zou u eens kunnen beschrijven hoe de werkdag er voor u uitzag voor de COVID periode?
2. Hoe zou je de sfeer in het team/afdeling voor COVID kunnen beschrijven?
3. Hoe stond X tegenover flexibiliteit in het algemeen, kreeg u voldoende vrijheid?
 - a. Had u opties om thuis te werken?
 - i. Wanneer? Welke regels waren hieraan verbonden? Hoe ervaarde u dit? Maakte u hier veel gebruik van? Waarom of waarom niet?
 - ii. Hoe ervaarde je collega's dit? Dachten de meeste collega's hier hetzelfde over als u?
4. Hoe stond u op dat moment tegenover telewerk?
 - a. Was dit vrijblijvend of soms ook verplicht?
 - b. Had dit een impact op uw welzijn, prestaties, work-life balance?
 - i. Wat waren toen de voordelen/nadelen?

Telewerk tijdens COVID

1. Kan u beschrijven hoe een werkdag er voor u uitzag tijdens de COVID periode?

Beleid van de organisatie:

2. Hoe groot was de verandering in manier van werken voelbaar door de COVID uitbraak?
 - a. In welke mate werd er tijdens de COVID uitbraak aan telewerk gedaan binnen X?
 - i. Wat waren de regels/afspraken hierrond?
 - ii. Hoe evolueerde deze regels/afspraken doorheen de COVID periode?
 1. Altijd dezelfde regels? Werden deze aangepast? Voor iedereen dezelfde regels of voor bepaald werk andere regels?
 - b. Hoelang werden deze aangepaste vormen van flexibiliteit door X opgedragen?
 - c. Heeft X omwille van deze alternatieve werkvormen impact gevoeld op de bedrijfsprestaties?
3. Wat vond u van deze verandering qua flexibiliteit (switch naar telewerk)?
 - a. Wat was de impact op uw eigen werk/prestaties, welzijn, work-life balance?
 - b. Met welke moeilijkheden kreeg u te maken door de switch in werkvorm?
 - c. Waren er voor u ook voordelen verbonden aan telewerk?
 - d. Hoe verliep de samenwerking met collega's?
 - i. Hoe ervaarde u de werksfeer? De sociale cohesie onderling?
 - ii. Veranderde de sfeer soms doorheen de COVID periode of bleef dit altijd hetzelfde?
 - iii. Had u het gevoel dat anderen het er moeilijk mee hadden? Of net niet?

Telewerk na COVID

1. Nu de COVID uitbraak zo goed als achter ons ligt, in welke mate heeft X zich aangepast qua flexibiliteit?
 - a. Heeft X zijn beleid rond flexibiliteit aangepast door de COVID periode?
 - i. Terug naar hoe het voor COVID was qua flexibiliteit/telewerk?
 - ii. Blijft men binnen X op dezelfde manier werken als tijdens COVID?
 - iii. Heeft X aanpassingen gedaan naar de toekomst qua flexibiliteit/telewerk?
 - b. In welke mate mogen werknemers verder doen aan telewerk?
 - i. Welke veranderingen merkt u ten opzichte van de flexibiliteit voor COVID?
 - c. Hoe staat u persoonlijk tegenover deze werkwijze/aanpassingen van X?
 - i. Zou u graag gebruik willen blijven maken van alternatieve werkvormen zoals in de COVID tijd?
 - ii. Rekening houdend met de impact op uw welzijn, prestaties, work-life balance; verkiest u de manier van werken voor COVID, tijdens COVID of na COVID?

Dan ben ik aan het einde van mijn vragenlijst gekomen. Is er nog iets over dit onderwerp wat u zelf wilt toevoegen/wat u denkt dat belangrijk is omtrent dit onderwerp?

Hartelijk dank voor uw medewerking.