



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Werk, organisaties en HR-beleid na de COVID-19-crisis***

#### **Lynn Smets**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Koen VAN LAER



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://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***

### ***Werk, organisaties en HR-beleid na de COVID-19-crisis***

#### **Lynn Smets**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Koen VAN LAER



## Voorwoord

Naar aanleiding van het afronden van mijn masteropleiding handelswetenschappen in de afstudeerrichting ondernemerschap & management aan de Universiteit Hasselt, heb ik onderzoek gedaan naar hoe het telewerk tijdens de COVID-19 pandemie gemanaged werd en de impact hiervan op de productiviteit van de werknemers. Deze masterthesis kon uiteraard niet tot stand komen zonder begeleiding en feedback van mijn promotor en begeleider. Als eerste wil ik dan ook prof dr. Koen Van Laer en mevrouw Marijn Straetemans van harte bedanken voor de goede begeleiding, opbouwende kritiek, en om altijd paraat te staan om mij verder te helpen met eventuele vragen.

Daarnaast wil ik ook graag alle respondenten bedanken die hebben deelgenomen aan de interviews. Het was niet altijd makkelijk om de juiste mensen te vinden, die dan ook nog eens tijd vrij wouden maken hiervoor. Zonder jullie kon dit onderzoek uiteraard niet plaatsvinden dus dat wordt enorm gewaardeerd.

## Samenvatting

In maart 2020 is de COVID-19 pandemie in de hele wereld losgebarsten wat ervoor heeft gezorgd dat bedrijven zich op een andere manier hebben moeten organiseren. Zo legde de overheid de beschermingsmaatregel van het verplichte telewerk op waardoor het aantal telewerkers exponentieel gestegen is. Er is in het verleden al veel onderzoek gedaan naar telewerk maar de context waarin er aan telewerk gedaan werd binnen de COVID-19 pandemie is anders dan wanneer er op vrijwillige basis aan telewerk gedaan wordt. Zo werden de potentiële voor- en nadelen van telewerk door COVID-19 extra in de verf gezet. Aangezien verplicht telewerk een extreme situatie is, is er nog veel onduidelijkheid over de koppeling tussen het verplichte telewerk tijdens de COVID-19 pandemie en de productiviteit van de werknemers. De doelstelling van deze masterthesis is dus om inzicht te krijgen in de beleidsvoering rond telewerk en de manieren waarop telewerk gemanaged werd zodat de productiviteit van de werknemers gewaarborgd bleef. Om het doel van deze masterthesis te behalen is de centrale onderzoeksvraag als volgt opgesteld: "Hoe werd telewerk tijdens de COVID-19 pandemie gemanaged zodat de productiviteit van de werknemers behouden bleef?". Op deze centrale onderzoeksvraag zal antwoord geboden worden door invulling van twee deelvragen:

- "Welke elementen hadden invloed op de productiviteit van telewerkers tijdens de COVID-19 pandemie?"
- "Op welke manier probeerden werkgevers verplicht telewerk te managen?"

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er voor kwalitatief onderzoek gekozen. Hierdoor kan er een diepgaand beeld verkregen worden van de achterliggende overtuigingen, meningen en bevindingen van managers die ervaring hebben met het managen van verplicht telewerk tijdens de COVID-19 pandemie. Er zijn twaalf diepte interviews afgenomen in twaalf verschillende ondernemingen op management niveau. De hoofdvoorwaarde waaraan een onderneming moest voldoen is dat zij tijdens de COVID-19 pandemie aan verplicht telewerk gedaan hebben.

## Bevindingen

Uit dit onderzoek blijkt dat er drie grote elementen zijn die impact hebben op de productiviteit van de werknemers namelijk de tevredenheid van de werknemers, de work-life balance en de soort functie die uitgeoefend wordt. Een belangrijke kanttekening is dat een groot deel van deze elementen zowel een productiviteitsstijging als daling met zich kunnen meebrengen. Ten eerste wordt de tevredenheid van de werknemers beïnvloed door het extra vertrouwen en door de motivatie. Het gewonnen vertrouwen zorgt ervoor dat werknemers hun autonomie gebruiken om zelf sneller keuzes door te voeren waardoor ze productiever zijn. Deze autonomie kan echter ook voor een productiviteitsdaling zorgen wanneer een werknemer hier niet goed mee om kan. Bovendien zorgt de motivatie ervoor dat werknemers meer tevreden zijn waardoor hun productiviteit kan stijgen. Ten tweede kan ook de work-life balance een invloed hebben op de productiviteit. Deze wordt positief of negatief beïnvloed door volgende factoren: het wegvallen van het sociaal leven, de aard van de werknemer, tijdsbesparing en concentratie. Het wegvallen van het sociaal leven brengt met zich mee

dat sommige werknemers meer overuren gaan doen waardoor ze productiever zijn. De verandering van de work-life balance hangt bovendien ook af van de aard van de werknemer en de werkdruk die op deze werknemer rust. Zo is gebleken dat sommige werknemers zich zelf een hoge werkdruk opleggen wat in het begin positief is voor de productiviteit, maar wat later kan leiden tot een burn-out. Bovendien besparen de werknemers heel wat tijd doordat ze niet meer naar het werk moeten pendelen, wat dan weer een voordeel is. Dit zorgt ervoor dat ze die gewonnen tijd vaak gebruiken om extra te werken waardoor de productiviteit stijgt. Daarnaast is ook concentratie een belangrijke factor. Wanneer werknemers van thuis werken, worden deze vaak minder gestoord en zijn ze productiever. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat er een verschil merkbaar is bij werknemers met jonge kinderen. Deze werknemers worden thuis net vaker gestoord waardoor zij minder productief zijn. Een laatste element wat invloed heeft op de productiviteit van de telewerkers is de soort functie die ze uitvoeren. Deze kunnen verdeeld worden op basis van de intensiteit van de contacten. Zo zijn uitvoerende functies vaak productiever omdat ze zich beter kunnen concentreren. Creatieve functies moeten daarentegen veel contacten leggen en brainstormen waardoor telewerk ervoor kan zorgen dat zij minder productief zijn.

Als er gekeken wordt naar hoe de managers dit verplichte telewerk probeerden te managen kan dit opgedeeld worden in drie categorieën namelijk: ondersteuning, monitoring en motivatie. In de categorie ondersteuning kunnen we opnieuw drie aspecten onderscheiden namelijk de infrastructuur, de vergoedingen en de extra communicatie. Zo zijn er de nodige aanpassingen gedaan aan de infrastructuur gaande van materiaal zoals laptops, tweede schermen, headsets,... Daarnaast werd er ook budget vrijgemaakt om te investeren in ergonomisch materiaal zoals bureaustoelen die de werknemers dan in bruikleen konden nemen of konden aankopen aan een lage prijs. Ten tweede hebben ze ook rekening hebben gehouden met vergoedingen. Er is een telewerkvergoeding opgenomen in het beleid om de vaste kosten zoals water, gas en elektriciteit te dekken. In sommige gevallen werd er ook een onkostenvergoeding uitbetaald om de variabele kosten zoals telefonie of printbenodigdheden te dekken. Ten derde werd er ook extra ingezet op communicatie. Er zijn concrete regels en afspraken opgesteld omtrent de communicatie zoals de invoering van extra team calls, meetings, stand-up's.

Een tweede aspect van het managen van het verplichte telewerk is de monitoring. Er zijn er twee duidelijke categorieën van hoe het telewerk gemonitord wordt. Een groot deel van de respondenten heeft aangegeven dat zij vertrekken vanuit vertrouwen, wat toch wel een opmerkelijke bevinding is. Zij vertrekken van de goodwill van de werknemers en stellen duidelijke communicatie voorop. Iedereen weet duidelijk wat er van hem of haar verwacht wordt en ze worden verwacht om transparant te zijn naar het team. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat als er gemerkt wordt dat er misbruik van gemaakt wordt of als er klachten ontstaan, er wel ingezet wordt op monitoring of controle. Ze gaan dan kijken wat die persoon allemaal gedaan heeft en hoe deze klacht is kunnen ontstaan. Daarnaast zetten sommige bedrijven ook in op preventieve monitoring maar enkel wanneer ze hier voor COVID-19 ook al gebruik van maakten. Ze maken dan gebruik van systemen zoals KPI's, log systemen of team calls. Daarnaast werd er door sommige respondenten gebruik gemaakt van supervisie. Hiermee wordt bedoeld dat er bepaalde afspraken gemaakt worden tussen de werkgever en werknemer omtrent procedures en communicatie. Bovendien hebben verschillende respondenten ook extra ingezet op het motiveren van de werknemers. Dit deden zij aan de hand van beloningen.

De gebruikte beloningen waren uiteenlopend gaande van bonussen tot kleine attenties of verlofdagen.

### Kritische reflectie

Doordat er gekozen is voor een kwalitatieve benadering is er een duidelijk beeld verkregen van de achterliggende overtuigingen, meningen en bevindingen. Aangezien er niet voor kwantitatief onderzoek geopteerd werd, kunnen er geen uitspraken gedaan worden over in welke mate bepaalde dingen voorkomen. Daarnaast zijn er ook enkele beperkingen die samenhangen met de sample. Aangezien het moeilijk was om twaalf kwalitatieve respondenten te vinden die tijd hadden om mee te werken aan dit onderzoek ontbreekt er diversiteit. Zo waren er negen vrouwelijke respondenten en maar 3 mannelijke respondenten. Het zou dus kunnen dat de resultaten en bevindingen verschillend zouden zijn indien er meer diversiteit was bij de respondenten. Een andere beperking is dat een groot deel van deze respondenten is gevonden aan de hand van convenience sampling omdat dit een voor de hand liggende en goedkope methode is. Deze respondenten waren ook sneller geneigd om deel te nemen aan dit onderzoek omdat deze binnen mijn eigen netwerk lagen. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van snowball sampling wat als gevolg heeft dat de respondenten die daarmee verkregen zijn, vaak in eenzelfde categorie behoren wat opnieuw een gebrek aan diversiteit met zich meebrengt. Een andere beperking van dit onderzoek is dat er enkel managers zijn bevroegd. Deze spreken over een gestegen of gedaalde productiviteit maar geven zelf aan dat ze die productiviteit eigenlijk niet meten. Dit zijn dus vaak subjectieve bevindingen die gebaseerd zijn op gevoelens en niet op concrete bewijzen.

# Inhoudsopgave

Inleiding.....	7
Literatuurstudie.....	9
1.1 Telewerk .....	9
1.2 Voor – en nadelen van telewerk .....	9
1.2.1 Voordelen.....	10
1.2.2 Nadelen .....	12
1.3 Productiviteit .....	13
1.5 Succesfactoren telewerk.....	15
1.5.1 Ondersteuning .....	16
1.5.2 Communicatie.....	17
1.5.3 Bedrijfscultuur .....	17
1.5.4 Karakteristieken van de werknemer.....	18
1.5.5 Managementkwaliteiten .....	19
1.6 Het coördineren van telewerk .....	20
1.6.1 Monitoring.....	20
1.6.2 Motivatie.....	23
2. Telewerk tijdens corona.....	25
3. Methodologie .....	27
3.1 Onderzoeksmethode .....	28
3.2 Data verzameling .....	29
3.3 Data analyse.....	30
4. Bevindingen.....	35
4.1 Elementen die de productiviteit beïnvloeden .....	35
4.1.1 De tevredenheid van de werknemers .....	35
4.1.2 Work-life balance .....	36
4.1.3 Soort functie.....	40
4.2 Het managen van verplicht telewerk .....	41
4.2.1 De ondersteuning .....	41
4.2.2 Monitoring .....	43
4.2.3 Motivatie.....	47
5. Discussie .....	49



5.1 Elementen die invloed hebben op de productiviteit .....	49
5.2 Het managen van telewerk .....	50
5.2.1 Ondersteuning .....	50
5.2.2 Monitoring .....	51
5.2.3 Motivatie .....	52
5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor volgend onderzoek .....	53
5.4 Praktische aanbevelingen voor managers .....	54
Bibliografie .....	55
Bijlagen .....	62
Interviewleidraad .....	62

## Inleiding

In maart 2020 is de COVID-19 pandemie in de hele wereld losgebarsten. Dit bracht niet enkel vele zieken en doden met zich mee, maar had ook een enorme impact op het dagelijks leven. Zo legde de overheid enkele beschermingsmaatregelen op zoals het 'verplicht telewerk' (De Smet, Penders, & Vansteenkiste, 2021). Telewerk werd voor de COVID-19 crisis ook al in verschillende bedrijven gebruikt maar doordat de overheid dit verplicht maakte en hier ook controles op uitvoerde, is het aantal werknemers die telewerken exponentieel gestegen. Er is al veel onderzoek gevoerd naar telewerk in het algemeen en welke voor- en nadelen dit met zich mee kan brengen. Zo kan telewerk bijvoorbeeld bijdragen tot een betere work-life balance, tevredener werknemers of een stijging/daling van de productiviteit (Farrel, 2017).

Als er dieper ingezoomd wordt op de invloed van telewerk op de productiviteit van de werknemers zijn er reeds verschillende onderzoeken beschikbaar. Uit deze onderzoeken blijkt dat er een duidelijk verschil merkbaar is in de perceptie van de werkgevers en die van de werknemers. Zo concluderen werkgevers dat de productiviteit van de werknemers daalt, terwijl werknemers juist aangeven dat ze productiever zijn wanneer zij aan telewerk doen. Ten eerste kan telewerk dus een productiviteitsdaling met zich meebrengen. Zo bleek uit onderzoek van Bloom in 2014 dat sommige werkgevers denken dat wanneer een werknemer van thuis werkt, deze eigenlijk niet aan het werk is. De reden die in dit onderzoek vermeld wordt is dat de managementmindset van de werkgevers vaak controle gericht is. Deze controle valt grotendeels weg wanneer er aan telewerk gedaan wordt. Farrel (2017) haalt aan dat deze traditionele managementmindset veranderd kan worden door naar de resultaten te kijken in plaats van te kijken naar wat de werknemers precies doen. Een andere oorzaak van een productiviteitsdaling zou volgens Pathak (2015) zijn dat wanneer er aan telewerk gedaan wordt, de kantoorsetting wegvalt. Deze kantoorsetting biedt normaal mogelijkheden voor nauwe samenwerking, wat belangrijk is voor de kwaliteit van het verrichte werk. Doordat deze wegvalt worden er minder ideeën uitgewisseld wat een negatief effect kan hebben op de productiviteit (De Smet, Penders, & Vansteenkiste, 2021).

De werknemers zelf geven daarentegen aan dat hun productiviteit stijgt wanneer ze telewerken. Dit zou volgens onderzoek van De Smet, Penders, & Vansteenkiste uit 2021 komen doordat telewerk ervoor zorgt dat werknemers meer tevreden zijn. Hierdoor stijgt hun motivatie en loyaliteit wat op zijn beurt een positief effect heeft op de productiviteit (Farrel, 2017).

Een belangrijke kanttekening bij de onderzoeken met betrekking tot productiviteit is dat productiviteit in de context van telewerk zeer complex is om te meten. Dit komt doordat er vele andere factoren zijn die een invloed kunnen hebben op de productiviteit van een individu zoals interacties met managers, het team, de privé situatie, organisatiecultuur, etc. ... (De Menezes, 2011) De context waarin er aan telewerk gedaan werd binnen de corona pandemie is anders dan wanneer er op vrijwillige basis aan telewerk gedaan wordt. Zo werden de voor- en nadelen van telewerk door COVID-19 extra in de verf gezet. Aangezien dit een extreme situatie is, is er nog veel onduidelijkheid over de koppeling tussen het verplichte telewerk tijdens de COVID-19 pandemie en de productiviteit. Het is dus interessant om meer inzicht te krijgen in welke aspecten de productiviteitsverschillen

tijdens de COVID-19 pandemie kunnen verklaren alsook op welke manier bedrijven dit verplicht telewerk kunnen managen.

De doelstelling van deze masterthesis is dus om inzicht te krijgen in de beleidsvoering rond telewerk en de manieren waarop verplicht telewerk gemanaged werd zodat de productiviteit van de werknemers gewaarborgd bleef. Om het doel van deze masterthesis te behalen is de centrale onderzoeksvraag als volgt opgesteld: "Hoe werd telewerk tijdens de COVID-19 pandemie gemanaged zodat de productiviteit van de werknemers behouden bleef?". Deze onderzoeksvraag zal beantwoord worden door invulling van de onderstaande deelvragen:

- "Welke elementen beïnvloedden de productiviteit van telewerkers tijdens de COVID-19 pandemie?"
- "Op welke manier probeerden werkgevers verplicht telewerk te managen?"

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van twaalf diepte interviews in verschillende ondernemingen die tijdens de COVID-19 pandemie aan verplicht telewerk deden. Er werden semigestructureerde interviews afgenomen met managers/teamleiders die ervaring hebben met het organiseren van verplicht telewerk. De bevindingen uit deze interviews zijn vergeleken met de bevindingen uit de literatuur om op die manier een goed beeld te krijgen over hoe verplicht telewerk nu het best gemanaged wordt.

De masterthesis is onderverdeeld in vijf hoofdstukken. Hoofdstuk één bespreekt de academische literatuur. In hoofdstuk twee wordt telewerk ten tijde van corona besproken. De onderzoeksmethodologie wordt in hoofdstuk drie behandeld. In hoofdstuk vier worden de resultaten van de semigestructureerde interviews besproken. Om af te sluiten wordt er een discussie gevoerd in hoofdstuk vijf, die de resultaten vergelijkt met de literatuur en waar er ook beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek worden vermeld.

# Literatuurstudie

## 1.1 Telewerk

Telewerken wordt gedefinieerd als het 'werken op afstand'. Er is sprake van telewerk wanneer informatie – en communicatietechnologieën (ICT) gebruikt worden om het werk van op een andere locatie, dan waar de organisatie gelokaliseerd is, uit te voeren. Dit kan thuis zijn maar het is ook mogelijk dat werknemers op een satellietkantoor of een openbare plaats werken (van Breukelen, 2021; Sullivan 2003; Hynes, 2014; Madsen 2011). Deze satelliet kantoren zijn dan door het bedrijf zelf uitgerust met de juiste kantoorbenodigdheden (Kurland & Bailey, 1999). Het aantal telewerkers is sinds 1980 exponentieel gegroeid en dat is te danken aan de volgende factor.

De ontwikkeling van steeds effectievere en goedkopere communicatie- en computertechnologieën heeft de opmars van telewerk in de hand gewerkt (López-Igual, 2020). Er zijn enorme sprongen gemaakt op vlak van IT en technologie. Zo was het vroeger niet vanzelfsprekend dat iedere werknemer een eigen computer had. Computers en andere technologieën waren voornamelijk te vinden in de grote bedrijven maar naarmate de IT en technologie sector vooruit ging, kwam telewerk steeds vaker in beeld. Computers, technologie en communicatie systemen zoals smartphones en laptops werden items die iedereen in huis had. Ook de introducering van het draadloos internet maakte het mogelijk dat werknemers, indien het toegestaan werd door het bedrijf, van thuis uit konden werken (Geenens, 2017). Door de steeds effectievere en goedkopere communicatie- en computertechnologieën hebben bedrijven de mogelijkheid gehad om zich te digitaliseren wat leidde tot de mogelijkheid om aan telewerk te doen. Zo bleek uit onderzoek van Hansen uit 2011 dat deze digitalisatie nieuwe vormen van interactie heeft gecreëerd tussen bedrijven, klanten en collega's. Hierdoor is de arbeidsmarkt flexibeler geworden en zijn de arbeidsomstandigheden veranderd. De intensiteit van het gebruik van digitale middelen heeft dus een enorme invloed gehad op de arbeidsomstandigheden waardoor er steeds vaker gebruik werd gemaakt van telewerk (López-Igual, 2020).

## 1.2 Voor – en nadelen van telewerk

Aangezien deze masterthesis focust op de productiviteit van telewerkers tijdens de COVID-19 pandemie is het belangrijk om te kijken welke voor – en nadelen telewerk met zich mee brengt. Er worden vijf grote voordelen besproken namelijk de verbeterde work-life balance, de vergrootte aantrekkelijkheid van het bedrijf, milieu & mobiliteit, tijdsbesparing en de gestegen productiviteit van de werknemers. Bovendien worden er ook vier nadelen besproken namelijk de vervaging tussen werk en privé, de bijkomende kosten, een verzwakking van de bedrijfscultuur en een productiviteitsdaling.

### 1.2.1 Voordelen

Een eerste voordeel dat de werknemers ondervinden is dat telewerk extra flexibiliteit met zich meebrengt wat een positief effect heeft op de work-life balance. Door deze flexibiliteit worden privé verantwoordelijkheden verenigd met het verdienen van een inkomen waardoor de werknemers vaak over meer vrijheden beschikken en op die manier makkelijker hun eigen tijdschema kunnen opstellen. Ze kunnen als het ware hun dag zelf inplannen naar gelang van hun prioriteiten en verantwoordelijkheden (Laumer & Maier, 2020). Als er aan telewerk gedaan wordt kunnen ze aanwezig zijn bij belangrijke momenten zoals het ontbijt of lunch met de kinderen of partner. Bovendien heeft deze flexibiliteit als gevolg dat de werknemers meer autonoom kunnen zijn. Uit onderzoek van Develtere & Guerry uit 2017 blijkt dat de verkregen autonomie en flexibiliteit als positief worden ervaren door de werknemers. Aangezien er minder controle is van de werkgever, en er gekeken wordt naar de resultaten in plaats van naar het proces wat tot deze resultaten geleid heeft, ervaren werknemers minder stress. Door deze extra autonomie die de werknemers krijgen gaan ze gelukkiger en verantwoordelijker zijn (Morgan, 2004; Laumer & Maier, 2020). Uit onderzoek van Kossek et al in 2006 blijkt zelfs dat de verhoogde autonomie die verworven is door het telewerk leidde tot het minder voorkomen van depressies bij vrouwen. Uit dit onderzoek blijkt ook dat de verhoogde flexibiliteit een invloed heeft op hoe werknemers hun werk kunnen uitvoeren wat een positief effect heeft op het welzijn aangezien er op die manier een goede balans tussen werk en privé was (Farrel, 2017).

Een tweede voordeel wat meteen volgt op deze verbeterde work-life balance is dat een werkgever die telewerk aanbiedt, vaak als aantrekkelijker gezien wordt. Tegenwoordig is het enorm moeilijk om goede werkkrachten te vinden en te behouden. Zo blijkt uit onderzoek van Pelczarski (2022) dat de vraag naar talent nog nooit zo hoog is geweest terwijl het aanbod van dat talent nog nooit zo laag is geweest. Uit een onderzoek van Kerrin en Hone in 2001 blijkt dat wanneer een bedrijf telewerk aanbiedt, dit veel werknemers aantrekt, motiveert en daardoor ook behoudt. Voor veel werknemers is dit namelijk een groot voordeel waardoor ze sneller aangetrokken kunnen worden en ook langer in de organisatie blijven werken (Gallup, 2016). Bovendien is telewerk gebaseerd op een cultuur van eerlijkheid en oprechtheid. Door deze cultuur van vertrouwen in de organisatie is het voor vele werknemers aantrekkelijk om voor zo een bedrijf te werken. Door een goede relatie- en vertrouwensband tussen de werknemer en het management, wordt er een beter communicatie policy opgesteld, wat op zijn beurt opnieuw de aantrekkelijkheid van het bedrijf verhoogd (Kerrin & Hone, 2001; Gashi & Kutllovci, 2021). Daarnaast is uit onderzoek van Cone in 2006 gebleken dat Millennials een generatie zijn die inzet met het milieu. Wanneer een bedrijf bepaalde stappen onderneemt om zijn steentje bij te dragen hieraan, zoals het aanbieden van telewerk om de uitstoot te verminderen, wordt dit enorm geapprecieerd (Fuji, 2020).

Dit brengt ons meteen bij een derde voordeel namelijk het milieu en de mobiliteit. Als er minder mensen pendelen naar het werk, wordt de uitstoot en de vervuiling die vele vervoersmiddelen met zich meebrengen enigszins beperkt. Uit onderzoek van Raiborn & Butler uit 2009 blijkt dat telewerk bijdraagt aan properdere lucht. Auto's en andere vervoersmiddelen zoals bussen en trams stoten allerlei schadelijke stoffen uit die vervolgens worden ingeademd door de mensen. Deze stoffen in de lucht kunnen verschillende ziektes veroorzaken gaande van hoofdpijn tot astma en longziektes.

Bovendien spelen auto's en andere vervoersmiddelen ook een rol in de opwarming van de aarde. Wanneer er meer aan telewerk gedaan wordt en er hierdoor minder gebruik wordt gemaakt van vervuilende vervoersmiddelen, heeft dit een positief effect op de planeet. Het mindere pendelen heeft ook een positieve invloed op de verkeersveiligheid en de mobiliteit. Aangezien werknemers zich minder vaak verplaatsen naar het werk, wordt er in totaal minder afstand afgelegd met het voertuig. Hierdoor kunnen ongevallen en mobiliteitsproblemen zoals lange files vermeden worden. Bovendien zorgt dit ervoor dat werken laagdrempeliger wordt voor mensen die zich niet makkelijk kunnen verplaatsen (Di Martino & Wirth, 1990; Develtere & Guerry, 2017; Laumer & Maier, 2020).

Een vierde voordeel is dat werknemers enorm veel tijd en geld besparen wanneer zij minder naar het werk moeten pendelen. Ten eerste besparen ze veel geld aangezien ze minder benzine consumeren, hun wagen minder slijt, minder parkingkosten,... (Nicholas, 2012). Behalve de geldbesparing, besparen werknemers die niet meer moeten pendelen naar het werk ook enorm veel tijd. Er blijkt zelfs dat werknemers het tijdsbesparend aspect belangrijker vinden dan het feit dat ze geld besparen (Peter, Tijdens & Wetzels, 2004). Zo blijkt uit onderzoek van Di Martino & Wirth (1990) dat meer als één uur pendelen vele negatieve gevolgen met zich meebrengt. De werknemer is vaak geïrriteerd en heeft meer stress omwille van de lange rit naar het werk. Afhankelijk van de locatie van het werk, en hoe ver dit gelegen is van de woonst van de werknemer, wordt telewerk gezien als een mogelijke oplossing voor de tijdsverspilling en de stress die dit met zich meebrengt. Het kan zowel voor de werkgever als voor de werknemer een voordeel zijn aangezien de tijd die verloren wordt tijdens het woon- werkverkeer, beter besteed kan worden aan iets anders (Raiborn & Butler, 2009; López-Igual, 2020).

Een vijfde voordeel wat in de academische literatuur wordt aangehaald is dat de productiviteit van de werknemers kan stijgen. Zo blijkt uit onderzoek van Grant, Wallace & Spurgeon (2013) dat er respondenten waren die aangaven dat hun productiviteit stijgt wanneer zij aan telewerk doen. De werknemers konden zich beter concentreren en problemen zoals lawaai en storingen, die gepaard gaan met een open kantoor, werden vermeden. Zo blijkt ook uit onderzoek van Laumer & Maier uit 2020 dat wanneer werknemers aan telewerk doen, ze vaak minder last hebben van afleidingen. Werken op kantoor kan voor vele afleidingen zorgen aangezien er makkelijk gestoord kan worden met eventuele werk gerelateerde vragen. Daarnaast worden er onderling met de collega's ook vele informele gesprekken gevoerd en ook dat kan zorgen voor een verlaagde productiviteit. Telewerk biedt als het ware een oplossing voor werknemers die zich moeten concentreren om goed te kunnen doorwerken (Develtere & Guerry, 2017). Doordat er extra flexibiliteit verkregen wordt, kunnen de telewerkers hun tijd zelf indelen en kiezen om te werken wanneer ze het meest energiek zijn en het minste afleiding hebben (Raiborn & Butler, 2009). Bovendien blijkt uit een Australisch onderzoek dat de mogelijkheid tot telewerk, het welzijn van de werknemers vergroot, wat leidt tot een verhoogde productiviteit. Traditioneel kantoorwerk wordt steeds minder relevant en misschien ooit wel overbodig doordat de wereld steeds mobieler wordt (Bosua, 2012).

### 1.2.2 Nadelen

Bij de voordelen is reeds besproken dat telewerk een positieve invloed kan hebben op de work-life balance van de werknemer. Dit is niet altijd zo aangezien de lijn tussen werk- en privé zodanig kan vervagen dat de werknemer veel overuren gaat maken en over betrokken raakt bij de organisatie (Walrave & De Bie 2005; Farrel, 2017). Daarbij komt ook nog eens kijken dat vele overuren niet altijd uitbetaald worden, omdat het vaak moeilijk is voor de werkgever om hier een zicht op te krijgen (Walrave & De Bie, 2005). Bovendien bleek uit onderzoek van Gashi & Kutllovci (2021) dat het voor vele telewerkers soms moeilijk is om een 'break' te nemen van het werk. Aangezien je veel thuis werkt is de lijn tussen werk & privé soms zodanig vervaagd dat je constant met het werk bezig blijft. Zo is uit onderzoek van Eddleston & Mulki (2017) gebleken dat telewerkers de neiging hebben om hun werkdruk zelf te verhogen om op die manier te bewijzen dat ze de verkregen gunst van het telewerk weldegelijk waard te zijn. Dit uit zich bijvoorbeeld in het constant blijven beantwoorden van e-mails en het maken van extra overuren wat resulteert in extra stress voor de telewerker. Uit onderzoek van Harker, Martin & MacDonnel uit 2012 blijkt dat telewerkers over het algemeen langer doorwerken maar dat er ook een verschil zichtbaar is in werknemers die werk en privé strikt gescheiden houden of werknemers die het laten overlappen met elkaar. Zo blijkt dat werknemers die voorstander zijn van een overlapping van werk- en privé activiteiten vaak zwakkere grenzen opstellen (Farrel, 2017). Daarnaast is het moeilijk om zonder een eigen werkruimte werk en privé van elkaar te scheiden wat kan leiden tot een overbelasting van de werknemer (López-Igual, 2020). Hieruit kan er geconcludeerd worden dat de vervaging tussen werk- en privé sterk afhangt van de aard van de werknemer en de mogelijkheid om een aparte werkruimte in te richten.

Een tweede nadeel is dat telewerk kosten met zich kan meebrengen voor de werknemer, die niet altijd of volledig worden vergoed. Zo heeft de werknemer bijvoorbeeld extra kosten aan gas, water en elektriciteit. Tegenwoordig voorzien sommige bedrijven wel een vergoeding hiervoor, maar er wordt aangegeven door de werknemers dat dit vaak niet voldoende is. Bovendien heeft de werkgever ook een hoop extra kosten. Sommige werkgevers betalen zoals net vermeld een extra vergoeding aan de werknemer om hun kosten te dekken. Bijkomend hebben werkgevers vaak extra kosten van aangepast werkmateriaal. Zo moeten er vaak laptops, extra computerschermen, ergonomische stoelen etc. voorzien worden voor de telewerkers (Walrave & De Bie, 2005 ; Van Hauwaert, 2007; Laumer & Maier, 2020). Ook is er een extra kost voor de softwaresystemen aangezien het van uitermate belang is dat alles nog steeds veilig kan verlopen, zodat hackers geen vrij spel krijgen. Wanneer er aan telewerk gedaan wordt zijn efficiënte firewalls, antivirussoftware en toegangscontrole voor de telewerker onmisbaar. Daarnaast is het belangrijk dat de telewerkers een goede opleiding krijgen met betrekking tot deze veiligheid aangezien mensen steeds de zwakste schakel in de beveiliging van een bedrijf zijn. Deze opleiding brengt ook weer extra kosten met zich mee aangezien extra voorzorgsmaatregelen genomen moeten worden indien de telewerker toegang heeft tot confidentiële documenten (Pyöriä, 2011).

Een derde nadeel is dat het invoeren van telewerk een verzwakking van de bedrijfscultuur met zich kan meebrengen. Een bedrijfscultuur kan gezien worden als een gemeenschappelijke verstandhouding van de leden en belanghebbenden van het bedrijf die betrekking heeft op de dagelijkse gang van zaken. Het is de combinatie van waarden, opvattingen, vanzelfsprekendheden

en gedrag (Sanders, 1999, Johnson et al, 2011). Cultuur is niet direct zichtbaar maar kan afgeleid worden uit gedragingen en gebeurtenissen. Het gaat dus voornamelijk over de onderlinge relaties binnen de organisatie, verschillende verantwoordelijkheden van iedereen en in welke mate dat allemaal duidelijk is. Een bedrijfscultuur komt tot stand door zowel interne leerervaringen als door externe invloeden. Bij interne leerervaringen bevindt de oorsprong zich in ervaringen uit het verleden binnen het bedrijf zelf. Daarnaast kunnen ook externe factoren zoals de maatschappij een invloed hebben op een bedrijfscultuur (Sanders, 1999; Belt, 2018). Het is belangrijk dat er duidelijk gedefinieerd is wat goed werkgeverschap, goed werknemerschap en ethisch leiderschap betekent binnen de organisatie. Zodra dit allemaal duidelijk is voor elk lid van de organisatie en iedereen weet wat er van hem/haar verwacht wordt kan er gesproken worden over een sterke en duidelijke bedrijfscultuur (van den Belt, 2018). Doordat telewerkers onderling vaak minder directe interacties hebben is het voor bedrijfsleiders vaak moeilijker om waarden, normen en overtuigingen over te brengen (Walrave & De Bie, 2005; Van Hauwaert, 2007; Laumer & Maier, 2020).

Een laatste nadeel van telewerk is dat het mogelijk is dat er een productiviteitsdaling zal plaatsvinden. Bij de voordelen was eerder beschreven dat telewerk ervoor kan zorgen dat de productiviteit stijgt, maar dit is niet altijd het geval. Dit hangt voornamelijk samen met het welzijn van de werknemer. Als eerste nadeel is er reeds aangehaald dat er een vervaging kan zijn tussen werk en privé wat kan leiden tot een verminderd welzijn van de werknemers. Uit onderzoek van Jeurissen & Nyklicek uit 2001 is gebleken dat het welzijn van de medewerker een invloed heeft op zijn/haar productiviteit. Wanneer een werknemer zich goed voelt, heeft dit een positieve invloed op de productiviteit maar wanneer het welzijn verminderd wordt, zoals het geval kan zijn door de vervaging van werk en privé, heeft dit een productiviteitsdaling als gevolg (Bosua, 2012). Daarnaast kan telewerk ervoor zorgen dat werknemers zich eenzamer voelen wat kan leiden tot frustraties en een negatieve impact heeft op het mentale welzijn en op de productiviteit (Whittle & Mueller, 2009; Poulsen & Ipsen, 2017).

De voor – en nadelen van telewerk hangen sterk samen en hebben invloed op elkaar. Zo kan er gezien worden dat een verbetering van de work-life balance door de extra flexibiliteit en autonomie, een invloed kan hebben op de aantrekkelijkheid van een bedrijf. Bovendien is het zo dat het minder pendelen naar het werk een maatschappelijk voordeel voor het milieu maar ook het voordeel van tijdsbesparing voor de werknemer met zich meebrengt. Daarnaast is het duidelijk dat sommige elementen zowel een voor als nadeel kan zijn. Zo kan de work-life balance bijvoorbeeld verbeteren maar ook verslechteren. Ten slotte is dit ook het geval bij de productiviteit. Telewerk kan er dus voor zorgen dat werknemers productiever of net minder productief worden.

### 1.3 Productiviteit

Zoals bij de voor- en nadelen reeds besproken is, is het mogelijk dat telewerk een invloed heeft op de productiviteit van de werknemers. Het is dus belangrijk om een beter inzicht te verkrijgen in welke aspecten hierop een invloed kunnen hebben alsook de effecten hiervan. Ten eerste zijn er onderzoeken die de complexiteit met betrekking tot het meten van de productiviteit in kaart brengen



onder de loep genomen (Baker et al., 2007; De Menezes & Kelliher, 2011). Uit deze onderzoeken blijkt dat het moeilijk is om productiviteit te meten en de bevindingen van verschillende werkgevers met elkaar te vergelijken. Dit komt doordat niet iedereen productiviteit op dezelfde manier meet. Sommige werkgevers meten het op basis van de gewerkte uren, en andere meten het dan weer op basis van resultaten. In onderzoek van Westfall in 2004 wordt vermeld dat er drie factoren in acht genomen moeten worden om een goede uitspraak te kunnen maken over de productiviteit. Deze factoren zijn: de hoeveelheid van het werk, de intensiteit van het werk en de efficiëntie van het werk. Met dit in het achterhoofd gaan de volgende vijf aspecten, die invloed hebben op de productiviteit besproken worden: mentale welzijn, motivatie, managementkwaliteiten, overleg & uitwisselen van ideeën en thuisomgeving.

Het eerste aspect wat invloed heeft op de productiviteit van werknemers is het mentale welzijn. Zoals reeds aangehaald bij de voor- en nadelen van telewerk is het mogelijk dat de werknemers een positieve of negatieve invloed merken op hun mentaal welzijn door een veranderde work-life balance (Bosua, 2012). Bovendien blijkt uit onderzoek van Niles uit 1997 dat werknemers aangeven dat ze over het algemeen tevredener en loyaler zijn als ze enkele dagen per week mogen telewerken. De mogelijkheid tot telewerk heeft dus in sommige gevallen een positieve invloed op het mentaal welzijn. Doordat het mentale welzijn van deze medewerkers verbeterd wordt, kan er gesproken van een productiviteitsstijging (Bosua, 2012). Langs de andere kant is soms moeilijk voor de telewerkers om duidelijke grenzen te stellen. Bovendien voelen telewerkers zich soms geïsoleerd omdat ze minder fysiek aanwezig zijn op het werk wat een negatief effect heeft op hun mentaal welzijn (Develtere & Guerry, 2017). Dit kan dus een productiviteitsdaling met zich meebrengen.

Een tweede aspect wat invloed kan hebben op de productiviteit is motivatie. Motivatie kan gedefinieerd worden als "de drijfveren die ons verlangen stimuleren om dingen te doen of op een bepaalde manier te handelen" (Machara en Jain, 2016). Uit onderzoek van Fuji uit 2020 blijkt dat motivatie een essentieel element is wat direct bijdraagt aan de productiviteit. Ook Boddy haalt aan dat motivatie een tool is om werkprestaties te verbeteren (in Hamid & Younus, 2021). Wanneer werknemers de kans en autonomie krijgen om te telewerken, heeft dit een positieve invloed op hun motivatie. Doordat de werknemers het gevoel hebben dat ze veel vertrouwen krijgen van de werkgever, hebben zij de neiging om extra hun best te doen om te bewijzen dat ze dit vertrouwen ook daadwerkelijk verdienen (Laumer & Maier, 2020).

Een derde element dat invloed kan hebben op de productiviteit is de managementkwaliteit. In een studie van Van den Berg (2020) is gebleken dat er een positieve correlatie is tussen de arbeidsproductiviteit en de managementkwaliteit. In dit onderzoek werd managementkwaliteit omschreven als: "de kwaliteit van de managementpraktijken- los van de individuele manager- langs drie dimensies". Managementpraktijken kunnen opgedeeld worden in drie grote dimensies. De eerste dimensie is de wijze waarop doelen worden opgesteld. Dit is een eenvoudige dimensie en is voornamelijk gebaseerd op de communicatie. De tweede dimensie is de wijze waarop bedrijven op een systematische manier gegevens gaan. De laatste dimensie is de wijze waarop het personeelsmanagement is ingericht (Van den Berg et al., 2020).

Het vierde aspect wat invloed heeft op de productiviteit van werknemers is het gebrek aan overleg en uitwisseling van ideeën. Uit onderzoek van De Smet, Penders, & Vansteenkiste in 2021 blijkt dat werkgevers hebben aangegeven dat door het werken op afstand, er minder ideeën worden uitgewisseld tussen werknemers onderling. Dit kan komen doordat er minder gebrainstormd wordt omdat men niet op kantoor is, of doordat de communicatie tussen de telewerkers drastisch verminderd. Vanuit het oogpunt van de werknemer is het vaak makkelijker om te brainstormen en ideeën uit te wisselen als ze op dezelfde plaats werken. De barrière om informele feedback aan elkaar te vragen wordt op die manier verkleind. Daarnaast creëert het nauw samenwerken op kantoor een gevoel van collectiviteit en samenhangigheid (Pyöriä, 2011).

Een laatste element wat een invloed kan hebben op de productiviteit van de werknemers is de thuisomgeving. Zo blijkt uit onderzoek van Laumer & Maier uit 2020 dat het hebben van een aparte werkplek enorm belangrijk is. Als een telewerker kinderen heeft, en deze hem/haar vaak komen storen of afleiden, heeft dit een negatieve impact op de productiviteit. Daarentegen is het wel zo dat als er in een rustige thuisomgeving gewerkt kan worden, de productiviteit stijgt. Dit is omdat ze op die manier minder last hebben van afleidingen dan op het werk. Op kantoor wordt er makkelijk gestoord door collega's aan de hand van werk gerelateerde vragen en zijn er meer afleidingen zoals de informele gesprekken onderling (Develtere & Guerry, 2017). Ook wordt het door telewerk mogelijk dat werknemers hun eigen tijdschema opstellen op basis van wanneer zij het best kunnen doorwerken wat opnieuw een positieve invloed heeft op de productiviteit van de werknemers (Raiborn & Butler, 2009).

Het kan een uitdaging zijn voor bedrijven om ervoor te zorgen dat de productiviteit van de telewerkers op peil blijft. Bovenstaande aspecten, die gekend zijn een invloed te hebben op de productiviteit, kunnen in acht genomen worden doorheen het telewerktraject. Hier is het opnieuw belangrijk om te weten dat verschillende elementen zowel een productiviteitsdaling als stijging met zich kunnen meebrengen.

## 1.5 Succesfactoren telewerk

Het spreekt voor zich dat een organisatie pas de vruchten van telewerk kan plukken wanneer dit telewerk goed georganiseerd, gepland en geïmplementeerd is. Het is belangrijk om te kijken met welke elementen er rekening gehouden moet worden om telewerk succesvol te maken. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er vijf factoren zijn die telewerk succesvol kunnen maken. Deze zijn: ondersteuning, communicatie, de bedrijfscultuur, karakteristieken van de werknemer en de managementkwaliteiten (Kowalski & Swanson, 2005; Hauwaert, 2007).

### 1.5.1 Ondersteuning

Een eerste factor waarin telewerk moet voldoen om succesvol te zijn, is het aanbieden van een goede ondersteuning. Het gaat hier zowel over de ondersteuning door managers als over ondersteuning door infrastructuur en een duidelijk beleid (Kowalski & Swanson, 2005). Uit onderzoek van Igbaria & Guimaraes in 1999 blijkt dat telewerkprogramma's moeilijk van de grond komen wanneer het management hier niet achter staat. Als er gekeken wordt naar andere onderzoeken, blijkt dat de interesse om aan telewerk te doen ook veel groter is bij de werknemers als bij de werkgevers. Vooral wanneer er overgeschakeld moet worden naar een eerste keer telewerk, zijn de managers vaak sceptisch wat een blokkerende factor kan zijn voor het doorvoeren van een telewerkbeleid (Peters & Den Dulk, 2003; Kowalski & Swanson 2005).

Daarnaast blijkt dat het ook noodzakelijk is om goed na te denken over de infrastructuur aangezien dit een goede ondersteuning kan zijn voor de telewerkers. Uit onderzoek van Apgar & Cascio in 2000 blijkt dat de ondersteuning van infrastructuur op te splitsen valt in drie bouwstenen namelijk: ICT, databeveiliging en de fysieke ruimte van de telewerker. Ten eerste moet er dus voldoende aandacht besteed worden aan ICT, bijvoorbeeld voldoende laptops die toegang hebben tot de juiste softwarepakketten en benodigde documenten. Bovendien moet er aandacht besteed worden aan de kwaliteit van het internet van de werknemer. Als de wifi sterkte niet goed genoeg is waardoor de programma's niet goed kunnen werken en er veel vertragingen/haperingen voorkomen vormt dit een probleem voor de productiviteit van de werknemers. Het plaatsen van extra internet versterkers, een vaste internet kabel of een nieuwe modem kan dan een oplossing zijn (Van Hauwaert, 2007). Aangezien ICT één van de drie bouwstenen van infrastructuur is, is het belangrijk dat organisaties hiervoor voldoende financiële middelen ter beschikking stellen (Bosua, 2012; Kowalski & Swanson, 2005). Een tweede bouwsteen die vaak over het hoofd gezien wordt, is de problematiek omtrent de databeveiliging. Deze problematiek is ook al kort aangehaald bij de nadelen die telewerk met zich meebrengt. De databeveiliging is vaak veel zwakker als werknemers van thuis werken en dit mag dus zeker niet over het hoofd gezien worden. Aangezien veel bedrijven vaak met gevoelige of geheime informatie werken is het zeer belangrijk dat deze informatie niet kan uitlekken. Wanneer werknemers telewerken is het belangrijk dat er adequate maatregelen genomen worden om ervoor te zorgen dat de telewerker op een efficiënte en veilige manier kan werken. Uit onderzoek van Niles in 1997 is gebleken dat het zoeken naar gepaste maatregelen die datalekken zou kunnen vermijden vaak moeilijk is. Er kan begonnen worden met specifieke wachtwoorden of het opzetten van virtuele private netwerken zodat de data afgeschermd wordt van de buitenwereld. Denk hierbij ook aan firewalls en antivirus software die meer dan noodzakelijk zijn. De laatste bouwsteen van infrastructuur is de fysieke ruimte van de werknemer. Werknemers moeten voldoende ruimte hebben in hun thuis-werkplaats zodat zij in alle rust hun werk kunnen uitvoeren (Apgar & Cascio, 2000; Kowalski & Swanson, 2005). Volgens een onderzoek van Baruch in 2000 is het essentieel dat telewerkers een aparte ruimte hebben waar zij ongestoord kunnen werken. De werknemers die gebruik maken van een aparte bureauimte hebben vaak een betere scheiding tussen werk & privé wat ervoor zorgt dat de kans dat ze zich overwerken verminderd wordt. Een leuk weetje wat er in dit onderzoek wordt aangehaald is dat het voordelig kan zijn als de werkruimte een uitzicht naar buiten heeft. Als de bureau dan zodanig geplaatst wordt dat de werknemer naar buiten kijkt, wordt het visuele contact met de privéruimte geminimaliseerd (Van Hauwaert, 2007).

Bovendien is het cruciaal dat er een telewerkbeleid met duidelijke regels wordt opgesteld. Dit beleid dient als ondersteuning aangezien er duidelijk gemaakt wordt wie aan telewerk mag doen, hoe vaak dit mag en onder welke voorwaarden. Zo kunnen er in dit beleid bijvoorbeeld clausules worden opgenomen over de kosten. Dit beleid is ook een middel om misbruik tegen te gaan aangezien er duidelijke regels in staan met betrekking tot werken bij ziekte, de te werken uren, management op afstand, privacy en verantwoordelijkheid voor verborgen kosten en niet-verborgen kosten. (Manochehri & Pinkerton; 2003). Pyöriä beschrijft in 2011 dat telewerk een grotere kans van slagen heeft wanneer de werknemers van het begin duidelijk weten wat hun te wachten staat en wat de regels zijn.

### 1.5.2 Communicatie

Aangezien de wereld enorm is vooruit gegaan op technologisch vlak, zijn de grenzen van plaats en tijd vervaagd. Zo kan er met iedereen en op elk moment van over de hele wereld gecommuniceerd worden (Illegems & Verbeke, 2001). Wanneer er aan telewerk gedaan wordt, werken managers en werknemers niet meer vanuit dezelfde fysieke locatie, wat de communicatie kan bemoeilijken (Kowalski & Swanson, 2005). Zo is uit ouder onderzoek van Cascio uit 2000 gebleken dat het belangrijk is dat er gefocust wordt op een goede manier van communicatie om te voorkomen dat telewerkers zich geïsoleerd voelen. Het voeren van regelmatige en duidelijke communicatie kan er daarnaast ook voor zorgen dat werknemers zich nog steeds deel voelen van het team en van de organisatie. Een hulpmiddel voor deze duidelijke communicatie kan een telewerkbeleid zijn waarin allerlei regels en clausules in zijn opgenomen zodat de werknemers niet met vragen blijven zitten. Daarnaast blijkt ook uit onderzoek van Mann et al. uit 2000 dat managers de nodige maatregelen moeten nemen om sociaal isolement bij werknemers te voorkomen. Dit kan door regelmatige teammeetings, chatsystemen en sociale evenementen te organiseren. De face-to-face communicatie zou als het ware vervangen moeten worden door creatief gebruik te maken van de beschikbare technologie (Kowalski & Swanson, 2005). Daarnaast is het effect van communicatie op de algemene arbeidstevredenheid en loyaliteit ook al gemeten door Ilozor in 2001. Afhankelijk van welke communicatiestrategie er gebruikt wordt kan dit tot een verminderde of verbeterde arbeidstevredenheid leiden. Er zijn vier aspecten die in acht genomen moeten worden om succesvol te communiceren namelijk: het moet duidelijk en beknopt zijn, de werkverantwoordelijken moeten duidelijk gemaakt worden, de doelstellingen moeten duidelijk geformuleerd worden en iedereen moet op de hoogte zijn van eventuele deadlines. Daarnaast is het cruciaal voor telewerk dat de communicatie in meerdere richtingen verloopt en dus niet alleen van managers naar telewerkers maar ook andersom (Kowalski & Swanson, 2005).

### 1.5.3 Bedrijfscultuur

Een andere factor waardoor telewerk al dan niet succesvol wordt is de bedrijfscultuur. Uit onderzoek van Kowalski & Swanson blijkt dat het cruciaal is dat er voldoende vertrouwen is in een organisatie. Dit vertrouwen zou nodig zijn op alle niveaus van de organisatie. Daarnaast moeten managers er van overtuigd zijn dat de werknemers daadwerkelijk in staat zijn om hun werk goed te doen. Uit

onderzoek van Lupton en Haynes uit 2000 blijkt dat dit niet altijd het geval is. Werkgevers zijn vaak bang dat werknemers niet te vertrouwen zijn zodra de supervisie wegvalt. Daarnaast moeten ook de werknemers vertrouwen hebben in hun leidinggevende en er zeker van zijn dat zij hen rechtvaardig zullen behandelen. Wanneer er een gebrek is aan vertrouwen, voor één van de partijen of voor allebei, kan telewerk niet succesvol zijn (Cascio, 2000). Vertrouwen is iets wat vaak al dan niet ingenesteld is in de cultuur van een organisatie. De bedrijfscultuur is dus een succesfactor voor telewerk. Uit onderzoek van Shin et al. (2000) blijkt dat telewerk een hogere kans op slagen heeft als dit past in de huidige bedrijfscultuur, procedures en waardesystemen. Een belangrijke invalshoek hier is dat telewerk het meest succesvol is in culturen die gebaseerd zijn op vertrouwen en vlakke hiërarchische culturen. Een essentieel onderdeel van een bedrijfscultuur die gebaseerd is op vertrouwen is een prestatiebeheersysteem. Doordat de productiviteit gemeten kan worden is men minder afhankelijk van de supervisie van het aantal uur dat iemand op kantoor spendeert. Zo is de kwaliteit van het werk belangrijk en niet het feit waar dat werk gedaan is en hoe lang dat heeft geduurd. Een cultuur van vertrouwen kan versterkt worden door het delen van een gemeenschappelijk doel. Als er aan telewerk gedaan wordt, kan het soms moeilijker zijn om de waarden, normen en overtuigingen over te brengen maar indien dit goed gedaan wordt kan dit de bedrijfscultuur versterken (Van Hauwaert, 2007; Laumer & Maier, 2020). Een manier waarop deze vertrouwenscultuur versterkt kan worden is door een telewerkbeleid waarbij werknemers in staat gesteld worden om eventuele problemen te adresseren en feedback te geven alsook de mogelijkheid hebben om vragen te stellen zodat zij alles goed begrijpen. Indien een bedrijf een cultuur heeft die gebaseerd is op intensieve persoonlijke contacten, dan is het succes van telewerk meestal beperkt. Als een organisatie focust op resultaten en formele regels en er dus op officiële procedures gesteund wordt, is deze ook zeer geschikt voor telewerk (Harrington & Ruppel, 1999; Van Hauwaert 2007, Pyöriä, 2011).

#### 1.5.4 Karakteristieken van de werknemer

Een vierde belangrijk aspect waar men rekening mee dient te houden zijn de karakteristieken van de werknemer. Uit onderzoek van Ford & McLaughlin in 1995 is er geconcludeerd dat de karakteristieken van de werknemer één van de belangrijkste factoren is om het succes van het telewerken te bepalen. Zoals reeds beschreven bij de voor- en de nadelen is telewerk niet voor iedereen geschikt. Dit hangt dan af van bijvoorbeeld de zelfdiscipline van het individu alsook de stressbestendigheid etc. (Develtere & Guerry, 2017; Laumer & Maier, 2020). Ook uit onderzoek van Felstead uit 2005 blijkt dat thuiswerken persoonlijke controle vereist over werktijden, de thuis ruimte en interacties met het gezin. Een groot voordeel maar tegelijk ook een risico van telewerk is dat de werknemer zelf kan bepalen waar en wanneer ze werken. Aangezien er veel flexibiliteit is, is er ook de mogelijkheid dat een werknemer met slechte intenties hier misbruik van maakt of zich net overwerkt (Pyöriä, 2011; Beauregard, Basile & Canonico, 2019). Illegems & Verbeke hebben bovendien in 2004 een lijst opgesteld met enkele karakteristieken waaraan goede telewerkers moeten voldoen. Zo is het belangrijk dat de werknemer zelfmotiverend is alsook veel zelfdiscipline en zelfvertrouwen heeft. Bovendien is het ook belangrijk dat de werknemer het vermogen heeft om

onafhankelijk zijn werk uit te voeren, zich goed kan organiseren en de benodigde kennis bezit. Verder is het ook belangrijk dat de werknemers die aan telewerk doen, geen hoge behoefte hebben aan sociale interactie aangezien dit enorm beperkt wordt. Daarnaast is er één eigenschap die het allerbelangrijkst is namelijk tijdmanagement. Zo kan de werknemer zijn dag goed inplannen en zijn werk gedaan krijgen wat als voordeel met zich meebrengt dat de werkgever ook tevreden is over de productiviteit van de werknemer (Van Hauwaert, 2007). Naast de karaktereigenschappen waar telewerk vaak een succes is, zijn er uiteraard ook enkele eigenschappen die niet goed te combineren zijn met telewerk. Extraverte persoonlijkheden missen sneller de sociale interactie waardoor dit voor hun minder geschikt is. Bovendien zijn ook werknemers die een hoge nood hebben aan structuur, supervisie of feedback niet altijd geschikt voor telewerk (Van Hauwaert, 2007). Daarnaast dient men ook rekening te houden met de functie van de werknemers. Niet elke job is geschikt voor telewerk. Zo hangt de geschiktheid voor het telewerk af van verschillende factoren. Het is belangrijk om te kijken of de locatie kritisch is en de persoonlijke contacten belangrijk zijn voor het uitvoeren van de taak. Het is dus vanzelfsprekend dat telewerk voor een verkoopsmedewerker of een ziekenhuismedewerker niet of minder geschikt is, omdat de winkel/ het ziekenhuis geopend moet zijn en de klanten/patiënten verder geholpen moeten worden. Bovendien is het ook belangrijk om te kijken of de taken een meetbare output genereren aangezien dit belangrijk is voor het controle aspect (Van Hauwaert, 2007). Bovendien is uit onderzoek van Baruch & Nicholson uit 1997 (in Van Hauwaert, 2007) gebleken dat werk wat repetitief is en een laag autonomie gehalte heeft, vaak geschikt is voor telewerk. Desalniettemin zijn taken met een complex karakter en een hoge autonomie ook uiterst geschikt voor telewerk aangezien dit vaak met zich meebrengt dat er beter geconcentreerd kan worden. Er zijn dus twee stromingen te onderscheiden namelijk de jobs met een hoge graad van autonomie alsook controle en verantwoordelijkheid en dan de jobs die gebaseerd zijn op repetitieve taken.

#### 1.5.5 Managementkwaliteiten

Als laatste aspect zijn de managementkwaliteiten op zich ook enorm belangrijk. De verantwoordelijkheid om telewerk tot een goed einde te brengen ligt uiteraard niet alleen bij de werknemers. Het is van uitermate belang dat de managers en werkgevers een goede attitude en de juiste eigenschappen hebben om dat telewerk succesvol te implementeren. Telewerk heeft een eerder innovatief karakter, wat ervoor zorgt dat vele managers terughoudend zijn om dit te implementeren. Er worden dan ook vaak op voorhand al enkele typische problemen verwacht zoals het gebrek aan controle en supervisie. Als managers telewerk implementeren is het heel belangrijk dat ze op voorhand over al die dingen goed nadenken en zodra ze het invoeren er ook voor de volledige 100% achter staan. Een positieve attitude is dus essentieel. Verder blijkt uit onderzoek van Beauregard, Basile & Canonico in 2019 dat er een positieve relatie is tussen de emotionele steun van de manager en de tevredenheid van de werknemers over het telewerken. Indien de managers emotionele steun gaven aan hun werknemers, werd er een betere work-life-balance gerapporteerd en een hogere productiviteit waargenomen (Haines et al., 2002; Collins, Hislop & Cartwright 2016). Uit onderzoek van Kowalski en Swanson uit 2005 is gebleken dat werkgevers en managers de telewerkers zouden moeten begeleiden door een telewerktraining aan te bieden. Deze trainingen

kunnen elementen zoals tijdmanagement, werkorganisatie of ICT omvatten (Potter; 2003; Beauregard, Basile & Canonico, 2019). In een ideaal scenario worden deze opleidingen zowel gegeven aan het management als aan de werknemers om er zeker van te zijn dat ze beide op dezelfde lijn zitten. Op die manier worden er ook dialogen gestimuleerd tussen de verschillende niveaus waarbij eventuele struikelblokken duidelijk worden. Uit onderzoek van Offstein, Morwick & Koskinen in 2010 is gebleken dat correct management en leiderschap nog belangrijker is dan het technologie aspect. Managers moeten bereid zijn om af te stappen van de traditionele management mindset die gefocust is op direct supervisie. Ze zouden moeten overschakelen naar een nieuwe manier van managen waar motiveren en monitoren centraal staat. Wanneer er aan telewerk gedaan wordt, verliezen managers de directe controle over de werknemers waardoor het moeilijker wordt om te detecteren als iemand te weinig werkt of als er problemen zijn (Potter, 2003; Robertson, Maynard, & McDevitt, 2003). De traditionele management mindset is gebaseerd op 'Theorie X' die in 1960 door McGregor is beschreven als de overtuiging dat werknemers van nature lui zijn en voornamelijk gemotiveerd worden door geld en dreiging van straf. Wanneer dit vertaald wordt naar een situatie waarin de supervisie wegvalt, zijn managers met deze mindset ervan overtuigd dat werknemers profiteren en thuis zitten te luiëren. Er moet van deze mindset afgestapt worden en overgeschakeld worden naar 'Theorie Y' waarbij managers overtuigd zijn dat intrinsieke motivatie belangrijker is dan extrinsieke motivatie en dat werknemers verantwoordelijk genoeg zijn waardoor er geen directe supervisie nodig is. Wanneer managers toch blijven geloven in 'Theorie X' is dit een grote barrière voor succesvol telewerk. Aangezien deze managers gebruik maken van een gedragsgerichte controlestrategie zoals directe supervisie wordt er door telewerk gepusht om over te schakelen naar een outputgerichte controlestrategie (in Beauregard, Basile & Canonico, 2019). Het is dus belangrijk om te kijken naar hoe deze managementkwaliteiten het best ingezet kunnen worden om telewerk op een effectieve manier te kunnen managen.

## 1.6 Het coördineren van telewerk

Zoals net is aangehaald kan het voor managers moeilijk zijn om de traditionele manier van managen los te laten. Uit onderzoek van Shin et al. in 2000 blijkt echter dat dit echt een must is aangezien de prestaties en relaties tussen manager en telewerker anders zullen verslechteren. Het is dus belangrijk dat managers overschakelen naar 'Theorie Y' waarbij de strenge controle en supervisie wegvalt en er eerder gefocust wordt op het vertrouwen dat werknemers in staat zijn om hun job goed te doen, ook als er niemand hem/haar in de gaten houdt (Beauregard, Basile & Canonico, 2019). Met dit in het achterhoofd kan het coördineren van telewerk worden opgesplitst in twee grote onderdelen namelijk: monitoring en motivatie.

### 1.6.1 Monitoring

Wanneer een werknemer aan telewerk doet, is het mogelijk om dit online te monitoren. Elektronische prestatie monitoring werd in 1993 door Nebeker & Tatum gedefinieerd als "het gebruik van elektronische instrumenten of apparaten – bijvoorbeeld audio-, video-, en computersystemen voor het verzamelen, opslaan, analyseren en rapporteren van individuele of groepsprestaties. Managers kunnen ervoor opteren dat zij de activiteiten op de laptops van de werknemers bekijken om op die

manier een uitspraak te kunnen doen over wat de telewerker de hele dag gedaan heeft (Stanton & Julian, 2002). Data kan in kaart gebracht worden doordat telefoongesprekken of computerinput van werknemers geregistreerd en geteld worden. Een belangrijk monitoringsmechanisme kan bijvoorbeeld de tijd zijn dat iemand heeft in of uitgelogd, de tijd dat iemand niet beschikbaar was, hoe lang het duurde voordat de telefoon werd opgenomen etc. (Ball & Margulis 2011). Het monitoren van de werknemer heeft zowel voor- als tegenstanders aangezien het kan helpen om problemen en misbruik snel te identificeren maar langs de andere kant ook kan gezien worden als een gebrek aan vertrouwen. Uit onderzoek van Stahl et al. uit 2005 blijkt dat monitoring als problematisch gezien kan worden door de werknemers wanneer het te veel informatie verzameld over het privéleven en wanneer er daardoor ongegronde conclusies getrokken worden. Om in kaart te brengen hoe het telewerk nu gemonitord kan worden, wordt er voornamelijk de nadruk gelegd op prestatie metingen. Aangezien managers de werknemers niet zien als zij aan telewerk doen, is het meten van hun prestaties een uitdaging (Van Hauwaert, 2007; Van den Berg, 2020). Als werknemers op kantoor werken, kan er snel de indruk gewekt worden dat er hard gewerkt wordt terwijl dit misschien helemaal niet het geval is. Wanneer er dan ongunstige resultaten zijn, wordt de schuld op externe factoren geschoven aangezien de managers ervan overtuigd zijn dat de werknemers hard gewerkt hebben. Als de werknemers aan telewerk doen, is het voor de werkgever niet altijd duidelijk waarom er slechte resultaten behaald worden en daardoor worden deze slechte resultaten vaker gewijd aan het telewerk zelf. Het is voor vele bedrijven dan ook een enorme uitdaging om over te stappen naar een systeem dat objectief de doelen meet aangezien dit een shift is van een gedragsstrategie naar een outputstrategie (Topi, 2004). Als gevolg hiervan wordt er niet zoveel aandacht meer gehecht aan de controle van het aantal uren maar eerder aan de behaalde resultaten.

Om de resultaten in beeld te brengen kan er gebruik gemaakt worden van prestatie management systemen (Van den Berg, 2020). Prestatie management omvat alle activiteiten die ervoor zorgen dat doelen op een efficiënte wijze behaald worden. Dit managementsysteem wordt al in vele organisaties gebruikt om de overkoepelende doelen van de organisatie na te streven denk maar aan bijvoorbeeld de winst of groei van het bedrijf. Uit onderzoek van Gerrish uit 2015 blijkt dat het voordelig kan zijn om performance management ook te implementeren op hoogte van de werknemers zelf. Dit kan door gebruik te maken van verschillende tools of het implementeren van Kritische prestatie indicatoren (KPI's) die speciaal zijn opgesteld voor de werknemers (Illegems & Verbeke, 2004; Alsyouf, 2006; Sugi, Sfenrianto & Wahyud, 2018).

#### *1.6.1.1 Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's)*

KPI staat voor kritieke prestatie indicator waarmee bedoeld wordt dat er specifieke doelen en maatstaven worden opgesteld die behaald moeten worden door de werknemers. Zodra er duidelijke, specifieke doelen en maatstaven gedefinieerd zijn, is het voor de werknemers makkelijk om te zien wat er nu precies van hen verwacht wordt. Het is belangrijk dat hier ook duidelijke tijdslijmieten en kwaliteitsstandaarden in vermeld worden zodat er geen misverstanden meer kunnen gebeuren en alle werknemers hun doelen kunnen behalen. Bovendien moet er aandacht besteed worden aan hoe deze KPI's geformuleerd worden. Zo moeten ze duidelijk en specifiek genoeg zijn, maar tegelijkertijd los genoeg omschreven zijn zodat de werknemers hun flexibiliteit niet verliezen (Stan et al., 2012;



Sugi, Sfenrianto & Wahyud, 2018). Een belangrijke kanttekening bij het gebruik van KPI's is dat werknemers hebben aangegeven dat er te veel de nadruk gelegd wordt op de kwantiteit en dat dat ten koste gaat van de kwaliteit.

Verder dient er rekening gehouden te worden met de aard van het werk. Voor sommige jobs heb je output die makkelijk meetbaar is en waar dus makkelijk KPI's voor opgesteld kunnen worden. Daarentegen heb je ook jobs waarbij de output moeilijk meetbaar is en hier dient dan uiteraard ook rekening mee te worden gehouden (Sugi, Sfenrianto & Wahyud, 2018). Indien het duidelijk wordt dat het heel moeilijk is om de output kwantificeerbaar te maken, kan er geopteerd worden voor een logboek. De werknemers houden dan een logboek bij zodat de werkgever ten alle tijden kan zien hoeveel tijd er aan wat gependeed is. Op die manier kan er toch nog steeds aan prestatie management gedaan worden en worden discussies tussen de werkgever en werknemer vermeden. Daarnaast is er ook nog een andere monitoringsmethode mogelijk namelijk supervisie.

#### *1.6.1.2 Supervisie*

Uit de literatuur blijkt dat supervisie het aantal incidenten en problemen in het kader van de werknemers kan verminderen. Zo blijkt er ook uit onderzoek van Kim, Mullins & Yoon uit 2021 dat er een link is tussen efficiënte supervisie en de prestaties van de werknemers. Aangezien een leidinggevende verantwoordelijk is voor het team onder zich, is het vaak gunstig om aan supervisie te doen. Als een manager competent genoeg is kan deze door gebruik te maken van een mix van output-, gedrags- en clan strategieën het gedrag van de telewerkers controleren (Kim, Mullins & Yoon, 2021). Deze strategieën kunnen de prestaties verbeteren en de productiviteit meten. Met de output strategie wordt bedoeld dat de werkgever de resultaten van de telewerker onder de loep neemt. Er wordt eigenlijk gefocust op de evaluatie van de output en niet op basis van het proces dat heeft geleid tot die output. Indien de output niet makkelijk meetbaar is en er bijvoorbeeld geen KPI's vooropgesteld kunnen worden, kan men gebruik maken van de gedrags-strategie. Hiermee wordt bedoeld dat er afspraken gemaakt worden tussen de werkgever en de werknemer omtrent procedures en communicatie. Het kan dus zijn dat de manager een wekelijkse meeting wilt met de werknemer over de stand van zaken en waar ze mee bezig zijn. Een andere mogelijkheid is dat er een afspraak gemaakt wordt met de werknemer dat deze een logboek bijhoudt waarin zijn of haar tijdsbesteding duidelijk te zien is. Een derde strategie die gebruikt kan worden om supervisie te voeren is de clan strategie. Hiermee wordt bedoeld dat de manager de attitude en het gedrag van de telewerker gaat beïnvloeden door het zorgvuldig selecteren en trainen van de werknemers. Dit kan een oplossing zijn als er voldoende tijd is voor de omschakeling naar telewerk (Van Hauwaert, 2007; Kim, Mullins & Yoon, 2021).

### 1.6.2 Motivatie

Naast het monitoren van de werknemers kan het ook voordelig zijn om in te zetten op motivatie. Zo blijkt uit onderzoek van Kim, Mullins & Yoon dat het motiveren van werknemers kan bijdragen tot betere werkresultaten zoals een verhoogde productiviteit of loyaliteit. Dit is in 1964 ook al door Blau beschreven in de 'social exchange theory'. In deze theorie wordt verondersteld dat mensen weten dat er wederzijdse economische en sociale verplichtingen bestaan tussen werknemer en werkgever (Kotter, 1973; Rousseau, 1995). De reden waarom deze theorie belangrijk kan zijn in het concept rond telewerken is omdat de verwachtingen en verplichtingen zodanig vast gelegd kunnen worden waardoor het voor beide partijen duidelijk is dat het een meerwaarde kan zijn. Motivatie is opgedeeld in extrinsieke en intrinsieke motivatie (Locke & Latham, 2004). Intrinsieke motivatie wordt vaak gedefinieerd als "iets doen omdat hij/zij dat wil". Extrinsieke motivatie daarentegen verwijst eerder naar het nastreven van een doel, omdat hij/zij er iets bij wint. De intrinsieke motivatie kan bevorderd worden door een goede werkomgeving te voorzien. Aangezien het hier over telewerk gaat, gaat het eerder over aspecten zoals het waarderen van de werknemers, regelmatige evaluatiegesprekken, goede communicatie en de kans om feedback te geven waardoor werknemers zich goed voelen en met plezier hun werk doen. De extrinsieke motivatie daarentegen kan gaan extra over geld of beloningen (Reiss, 2012).

Aangezien het belangrijk is dat de telewerkers gemotiveerd blijven om hun doelen te behalen kan het invoeren van een eventuele beloning of bonus bij het behalen van targets een hulpmiddel zijn. Uiteraard moet er gebruik gemaakt worden van een beloning die de werknemers écht waarderen. Ten eerste moeten de beloningen of bonussen gegeven worden op een goed tijdstip en ze moeten eerlijk zijn (Verhoven, 2018). Het is belangrijk dat er na de effectieve prestatie snel beloond wordt zodat de motivatie van de werknemers ten alle tijden hoog blijft. Met dat de beloning eerlijk moet zijn wordt bedoeld dat er een eerlijke maatstaf is onafhankelijk van de persoon. Zodat elke werknemer dezelfde beloning krijgt en dezelfde doelen moet behalen om die beloning te krijgen (Van Hauwaert, 2007; Verhoven, 2018). Er moeten op voorhand duidelijke afspraken gemaakt worden tussen de werkgever en werknemer omtrent de voorwaarden van de beloning. Een evaluatie met daaraan gekoppelde beloning op basis van resultaten is zeer effectief en wordt vaak ook als eerlijk beschouwd. Uiteraard dient er rekening gehouden te worden met slechtere resultaten als deze buiten de kracht van de werknemer zelf liggen. In het kader van beloningen vinden werknemers het belangrijk om regelmatig feedback te ontvangen zodat ze zelf kunnen blijven verbeteren om zo hun targets te behalen (Illegems & Verbeke, 2004; Verhoeven, 2018).



## 2. Telewerk tijdens corona

In maart 2020 is de corona pandemie losgebarsten. Hierdoor kwam iedereen terecht in een surreële wereld die ons aanpassingsvermogen enorm op de proef heeft gesteld. Aangezien ons land door de COVID-19 pandemie de grootste economische terugval heeft gehad sinds de Tweede Wereldoorlog was het van uitermate belang voor de regering om steun- en beschermingsmaatregelen op te leggen. Zo was één van de bekendste steunmaatregelen het stelsel van tijdelijke werkloosheid. Hierbij werd de oorspronkelijke arbeidsovereenkomst behouden en het loon deels gecompenseerd (Capéau et al., 2021). Om toch zoveel mogelijk mensen toch aan het werk te houden is de beschermingsmaatregel van het verplichte telewerk ingevoerd ((De Smet, Penders, & Vansteenkiste, 2021; Karácsony, 2021). Doordat er de mogelijkheid was dat werknemers van thuis konden werken, zijn toch heel wat bedrijven kunnen blijven draaien. Telewerk werd voor de COVID-19 crisis ook al gebruikt in verschillende bedrijven maar dit was op vrijwillige basis. Doordat de overheid het telewerk verplicht maakte, en hier ook controles op uitvoerde is het aantal mensen dat telewerkt exponentieel gestegen.

Er is reeds veel literatuur beschikbaar met betrekking tot telewerk in het algemeen. In deze literatuur worden verschillende voor- en nadelen beschreven, die door corona extra in de verf gezet werden. Zo is de work-life balance van telewerkers compleet veranderd aangezien het sociale leven stil viel en de lijn tussen werk- en privé niet meer altijd duidelijk was. De situatie van verplicht telewerk is dus een extreme case aangezien de werknemers van de ene op de andere dag volledig van thuis uit moesten werken of ze dat nu zelf wouden of niet. Wanneer een werknemer volledig van thuis uit werkt, is het van uitermate belang voor het bedrijf dat de werknemer zijn productiviteit behoudt. Er is reeds verschillende literatuur beschikbaar over de productiviteit van telewerkers maar niet in de context van verplicht telewerk. Uit één van de beperkte onderzoeken die hierover terug te vinden zijn blijkt dat de resultaten met betrekking tot de productiviteit van de werknemer verschillen. Zo werd er gerapporteerd dat 38% van de telewerkers minder productief was, 38% geen verschil opmerkte en dat 24% productiever was (Shi, Moudon, Lee, Shen & Ban, 2020). Bovendien is uit onderzoek van Vasic in 2020 gebleken dat loyale werknemers extra hard gaan werken en meer tijd gaan spenderen aan het werk wanneer zij aan telewerk doen. In eerste instantie is dit dus goed voor de productiviteit van de werknemers maar dit kan leiden tot werknemers die zich overwerken waardoor de productiviteit op termijn gaat dalen. Aangezien telewerk tijdens corona in een andere context gebruikt werd en er bijna geen onderzoeken hierover terug te vinden zijn, is het belangrijk om meer inzicht te verwerven in de link tussen productiviteit en verplicht telewerk tijdens de COVID-19 pandemie.



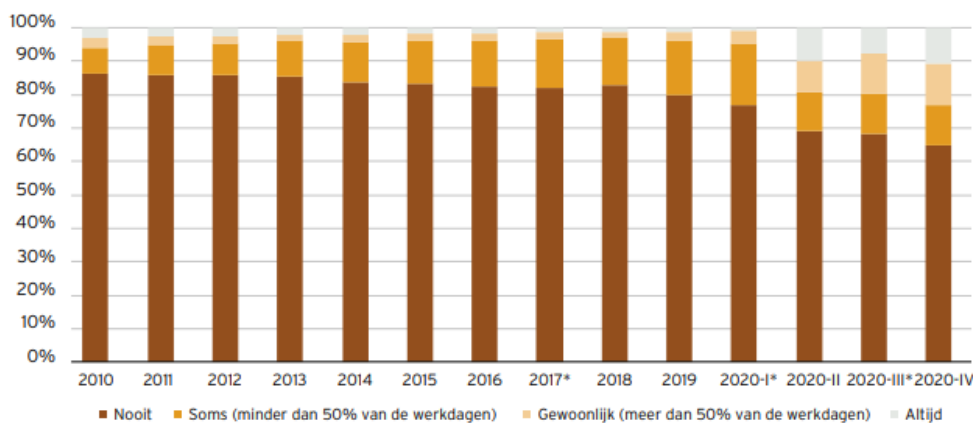
### 3. Methodologie

Omdat de productiviteit bij werknemers, in de extreme situatie van verplicht telewerk, enorm belangrijk is focust deze masterthesis zich op hoe bedrijven ervoor kunnen zorgen dat de productiviteit van hun werknemers optimaal blijft. Eveneens wordt er inzicht verkregen in de beleidsvoering en de aspecten die cruciaal zijn om verplicht telewerk succesvol te laten zijn. Om het doel van deze masterthesis te behalen is de centrale onderzoeksvraag als volgt opgesteld: "Hoe werd telewerk tijdens de COVID-19 pandemie gemanaged zodat de productiviteit van de werknemers behouden bleef?". Op deze centrale onderzoeksvraag zal antwoord geboden worden door invulling van twee deelvragen:

- "Welke elementen beïnvloedden de productiviteit van telewerkers tijdens de COVID-19 pandemie?"
- "Op welke manier probeerden werkgevers verplicht telewerk te managen?"

De relevantie van dit probleem toont zich aan door het feit dat het aantal telewerkers sinds de COVID-19 pandemie exponentieel gestegen is. Telewerk werd voor de pandemie ook al gebruikt in verschillende bedrijven maar sinds corona is het aantal telewerkers en de frequentie waarop zij aan telewerk doen gestegen. Doordat de overheid het telewerk verplicht maakte, en hier ook controles op uitvoerde kan er een duidelijke trend worden waargenomen in de figuur van Statbel. Uit de enquête die ze gevoerd hebben, bleek dat tijdens het eerste kwartaal van 2020 maar 4.6% meer dan 50% van de werkdagen thuis werkte. Dit is in het vierde kwartaal maar liefst vervijfvoudigd naar 23.2% (De Smet, Penders, & Vansteenkiste, 2021).

*Figuur 1: Evolutie en frequentie van thuiswerk (Vlaams Gewest, 2010-2020; loontrekkenden, 20-64 jaar)*



**Noot:** \* Er zitten verschillende breuken in deze figuur. 1) In 2017 werd de EAK grondig hervormd, wat zorgt voor een breuk in de resultaten tussen 2016 en 2017. De evolutie moet bijgevolg met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. 2) Voor de jaren 2010 t.e.m. 2019 gebruiken we jaardata, de cijfers van 2020 zijn op basis van kwartaaldata. 3) In de kwartaaldata van 2020 zijn de cijfers t.e.m. het tweede kwartaal gebaseerd op een kleinere steekproef en kunnen daardoor niet zomaar vergeleken worden met de cijfers vanaf het derde kwartaal. Tot en met het tweede kwartaal werd de vraag naar thuiswerk uitsluitend gesteld aan de respondenten in de eerste wave. Vanaf het derde kwartaal werd de bevraging over thuiswerk uitgebreid naar alle waves, waardoor de steekproef aantallen beduidend groter zijn.

*Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek- Statistics Belgium), Enquête naar arbeidskrachten (Steunpunt werk)*

In dit hoofdstuk van de masterthesis wordt de onderzoeksmethodologie besproken. Eerst wordt er toegelicht welke onderzoeksmethoden er gebruikt werden voor dit onderzoek. Vervolgens zal er besproken worden hoe de dataverzameling en data analyse is gebeurd.

### 3.1 Onderzoeksmethode

Om de centrale onderzoeksvraag: "Hoe werd telewerk gemanaged zodat de productiviteit van de werknemers tijdens de COVID-19 crisis behouden bleef?" te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Door middel van deskresearch is het theoretisch kader aangaande de verschillende begrippen verduidelijkt. Aan de hand van deze literatuur werd reeds een eerste inzicht verworven in de productiviteit van telewerkers alsook welke elementen hier invloed op kunnen hebben en hoe dit gemanaged kan worden. Voor de literatuurstudie op te stellen werd er gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikels/onderzoeken die beschikbaar zijn via de digitale universiteitsbibliotheek van de Universiteit Hasselt.

Voor het empirisch gedeelte van deze masterthesis is er voor kwalitatief onderzoek gekozen. Kwalitatief onderzoek wordt gezien als een vorm van sociaal onderzoek die de neiging heeft een flexibele en datagestuurde onderzoeksopzet te hanteren. Dit door middel van relatief ongestructureerde gegevens te gebruiken en een klein aantal respondenten in detail te bestuderen (Hammersley, 2013). Hierdoor kan er een diepgaand beeld verkregen worden van de achterliggende overtuigingen, meningen en bevindingen van managers die ervaring hebben met het managen van verplicht telewerk tijdens de COVID-19 pandemie. Kwalitatief onderzoek geeft als het ware inzicht in het hoe en waarom in tegenstelling tot een kwantitatieve methode die inzichten geeft in het wat en hoeveel. Een vaak gebruikte methode bij kwalitatieve onderzoeken is de 'grounded theory' die in 1967 geformuleerd is door Glasser en Strauss (in Bryant & Charmaz, 2007). De 'grounded theory' zou een goede onderzoeksstrategie zijn om een bepaald fenomeen te bestuderen waar er nog niet zoveel onderzoek naar gedaan is. Aangezien dit onderzoek zich focust op de link tussen het verplichte telewerk en de productiviteit van de werknemers kan er gesteld worden dat dit hier ook het geval is. Aangezien verplicht telewerk pas twee jaar bestaat, zijn er nog zeer weinig onderzoeken over de link met de productiviteit hierover terug te vinden.

Er zijn twaalf diepte interviews afgenomen in twaalf verschillende bedrijven op management niveau. De hoofdvoorwaarde waaraan een bedrijf moest voldoen is dat zij tijdens de COVID-19 pandemie aan verplicht telewerk gedaan hebben. Een criterium voor de geïnterviewde binnen dat bedrijf is dat hij/zij een team onder zich heeft en verantwoordelijk is hiervoor. Alle respondenten werden op voorhand geïnformeerd dat het interview opgenomen ging worden. De opgenomen interviews werden vervolgens zo snel mogelijk en letterlijk getranscribeerd. Bovendien werd er voor de start van het interview vermeld dat alle gegevens anoniem en volgens academische standaarden verwerkt zouden worden.

## 3.2 Data verzameling

Voor het verzamelen van de data zijn er twaalf semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. Semigestructureerde interviews laten het toe om veel informatie te vergaren over het onderwerp aangezien er dieper op bepaalde aspecten kan worden ingegaan (Eisenhardt, & Graebner, 2007). Om deze interviews in goede banen te leiden is er een interviewleidraad opgesteld die de focus legde op hoe het telewerk georganiseerd en gemanaged wordt. Verder werd er in de interviewleidraad ook nadruk gelegd op de bevindingen met betrekking tot de productiviteit van de werknemers. Bovendien is er dieper ingegaan op waarom ze bepaalde dingen wel en niet doen en hoe ze dit zelf allemaal ervaren hebben. De hoofd- en deelvragen stonden op voorhand vast in de interviewleidraad. Er kon echter wel van afgeweken worden. Zo konden er bijkomende vragen gesteld worden om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen.

Een groot deel van de respondenten is gekozen door middel van convenience sampling. Convenience sampling wordt vooral gebruikt omdat de samplingmethode voor de hand liggend en goedkoop is (Tracy, 2019). Allereerst is er dus in mijn eigen netwerk gekeken naar potentiële kandidaten. Daarna is er een LinkedIn post opgesteld om op die manier respondenten te vinden. Aangezien hier niet zo veel reactie op kwam, werd er ook aan familie/vrienden gevraagd of zij mensen kenden die interesse hadden om deel te nemen aan dit onderzoek. Deze kandidaten zijn dan telefonisch of per e-mail gecontacteerd om een interview in te plannen. Daarnaast werden er ook kandidaten gezocht door middel van snowball sampling (Tracey, 2019). Bij elk interview werd er aan de respondenten gevraagd of zij nog andere mensen kenden die potentieel interesse hadden om het interview uit te voeren. In totaal zijn er 32 potentiële respondenten gecontacteerd waarvan er twaalf tijd hebben gemaakt om het interview te doen.

### 2. Tabel overzicht respondenten

Respondent	Functie	Dienstjaren	Sector	
Geïnterviewde 1	Team manager	23 jaar	IT	Man
Geïnterviewde 2	Team manager	16 jaar	HR	Man
Geïnterviewde 3	Team manager	11 jaar	Sport	Man
Geïnterviewde 4	Teamleader	4 jaar	HR	Vrouw
Geïnterviewde 5	HR verantwoordelijke	9 jaar	Transport	Vrouw



Geïnterviewde	6	HR verantwoordelijke	4 jaar	Transport	Vrouw
Geïnterviewde	7	Projectleider	14 jaar	Energie	Vrouw
Geïnterviewde	8	Projectleider	18 jaar	Energie	Vrouw
Geïnterviewde	9	Project manager	6 jaar	IT	Man
Geïnterviewde	10	Team coördinator	13 jaar	Sociale verzekering	Vrouw
Geïnterviewde	11	Diensthofd	15 jaar	Overheid	Vrouw
Geïnterviewde	12	Diensthofd	7 jaar	Overheid	Vrouw

### 3.3 Data analyse

Na elk interview met een respondent werd het interview meteen getranscribeerd. Nadat alle interviews afgenomen waren, is er gestart met de analyse volgens de 'grounded theory' die uit drie stappen bestond (Bryant & Charmaz, 2007). De eerste stap die uitgevoerd werd, is het grondig lezen van de transcripten. Deze transcripten werden vervolgens ontleed in verschillende fragmenten - een samenhangend stukje tekst dat over hetzelfde onderwerp gaat. Elk relevant fragment kreeg daarna een specifieke code toegewezen, ook wel 'open coderen' genoemd. Dit coderen gebeurde in een Excel bestand. Nadat elk fragment een code kreeg toegewezen door middel van open coderen, werd er overgegaan naar de tweede stap, het 'axiaal coderen'. Er werden categorieën gemaakt en er werden gelijkenissen en verschillen gezocht tussen de fragmenten en codes. Verder werden de codes opgesplitst in hoofd- en subcodes. Hieruit zijn twee codebomen ontstaan die overeenkomen met de twee deelvragen die nodig zijn om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Daarna is overgegaan naar de laatste stap, het 'selectief coderen'. In deze stap werd er teruggeblikt naar de theoretische concepten. Op die manier is er een coherent verhaal opgebouwd dat antwoord biedt op de onderzoeksvragen. Na het analyseren van de interviews zijn volgende codebomen opgesteld.

Codeboom 1: "Welke elementen beïnvloedden de productiviteit van telewerkers tijdens de COVID-19 pandemie?"

CODE 1	CODE 2	CODE 3
Tevredenheid werknemers	Autonomie & vertrouwen	
	Motivatie	
Work-life balance	Wegvallen sociaal leven	Meer overuren
	Aard van de werknemer	Werkdruk
	Tijdsbesparing	Pendelen
	Concentratie	Storingen
Afleidingen		
Soort functie	Intensiteit contacten	Uitvoerende functie
		Creatieve functie

Na het transcriberen van de interviews werd de data gecodeerd op basis van drie code niveaus. Hieruit zien we dat er drie grote elementen zijn die impact hebben op de productiviteit namelijk de tevredenheid van de werknemers, de work-life balance en de soort functie die uitgeoefend wordt. De tevredenheid van de werknemers wordt beïnvloed door de extra autonomie en vertrouwen en door de motivatie van de werknemers. Het gewonnen vertrouwen zorgt ervoor dat werknemers hun autonomie gebruiken om zelf sneller keuzes te maken waardoor ze productiever zijn. De motivatie zorgt er voor dat werknemers meer tevreden zijn waardoor hun productiviteit kan stijgen. Ten tweede heeft de work-life balance een effect op de productiviteit van de werknemers. Zo wordt de work-life balance beïnvloed door het wegvallen van het sociaal leven, de aard van de werknemer, tijdsbesparing en concentratie. Het wegvallen van het sociaal leven brengt met zich mee dat sommige werknemers meer overuren gaan doen waardoor ze productiever zijn. De verandering van de work-life balance hangt bovendien ook af van de aard van de werknemer en de werkdruk die op deze werknemer rust. Een negatieve verandering kan leiden tot een verminderde productiviteit. Bovendien besparen de werknemers heel wat tijd doordat ze niet meer naar het werk moeten pendelen wat ervoor zorgt dat ze die tijd nuttiger kunnen besteden aan het werk. Daarnaast is ook concentratie een belangrijke factor die verbeterd of verslechterd kan worden doordat er afleidingen zijn of storingen zijn. Een laatste element wat invloed heeft op de productiviteit van de telewerkers is de soort functie die ze uitvoeren. Deze kunnen verdeeld worden op basis van de intensiteit van de contacten. Zo zijn uitvoerende functies vaak productiever omdat ze weinig contacten moeten leggen.

Creatieve functies moeten daarentegen veel contacten leggen en brainstormen waardoor telewerk ervoor kan zorgen dat zij minder productief zijn.

*Codeboom 2: "Op welke manier probeerden werkgevers de verplicht telewerk te managen?"*

<b>CODE 1</b>	<b>CODE 2</b>	<b>CODE 3</b>
Ondersteuning	Infrastructuur	Ergonomie
		Materiaal
		Opleidingen
	Vergoedingen	Telewerkvergoeding
		Onkostenvergoeding
	Communicatie	Team calls
Monitoring	Preventief	Supervisie
		KPI's
		Log systeem
	Op basis van vertrouwen	Goodwill
		Transparantie
		Afspraken
Motivatie	Beloningen	Bonus
		Attenties
		Extra verlofdag

Uit deze codeboom kunnen we afleiden dat werkgevers telewerk probeerden te managen aan de hand van drie elementen namelijk de ondersteuning, monitoring en motivatie. De ondersteuning is opgedeeld in drie aspecten namelijk de infrastructuur, vergoedingen en regels omtrent communicatie. De infrastructuur gaat over aspecten zoals ergonomie, benodigde materialen en

opleidingen die voorzien moeten worden. De vergoedingen kunnen opgesplitst worden in een telewerkvergoeding en een extra onkostenvergoeding. Het communicatieaspect gaat dan over de hoeveelheid en manier waarop telewerkers communiceren zoals aan de hand van team calls. Een tweede element is de monitoring van de telewerkers. Hier kan er onderscheid gemaakt worden tussen preventieve monitoring of het vertrouwen van de telewerkers. Preventieve monitoring wordt gedaan door gebruik te maken van supervisie, KPI's of strikte logsystemen. Wanneer er wordt gewerkt op basis van vertrouwen, vertrouwen de managers op de goodwill van de telewerkers en geloven ze dat zij transparant zijn. Er worden duidelijke afspraken opgesteld zodat iedereen weet wat er van hem haar verwacht wordt. Een laatste element is de motivatie. Telewerk kan gemanaged worden door het motiveren van de werknemers aan de hand van bonussen, attenties of een extra verlofdag.



## 4. Bevindingen

Om te starten zullen de elementen die tijdens de COVID-19 crisis een invloed hadden op de productiviteit van de werknemers besproken worden. Vervolgens zal er dieper worden ingegaan op hoe managers het verplichte telewerk probeerden te managen.

### 4.1 Elementen die de productiviteit beïnvloeden

In dit deel van de master thesis worden de bevindingen besproken die antwoord bieden op de onderzoeksvraag: "Welke elementen beïnvloedden de productiviteit van telewerkers tijdens de COVID-19 pandemie?" Deze elementen kunnen opgedeeld worden in drie grote blokken namelijk: de tevredenheid van de werknemers, de work-life balance en de soort functie.

#### 4.1.1 De tevredenheid van de werknemers

De tevredenheid van de werknemers wordt bepaald door twee aspecten namelijk: autonomie & vertrouwen en motivatie. Wanneer de tevredenheid bij werknemers toeneemt, kan dit een positief effect hebben op de productiviteit. In onderstaand citaat verwijst geïnterviewde 7 naar het feit dat werknemers tevredener zijn wanneer ze vertrouwen krijgen van hun manager. Daarnaast zorgt vertrouwen ervoor dat de werknemers extra autonomie krijgen wat op zijn beurt ook weer invloed heeft op de productiviteit. Doordat de werknemers voelen dat ze meer autonomie hebben, durven ze sneller zelf beslissingen te nemen.

*"De autonomie die mensen krijgen die in functies zaten waar ze het vroeger niet zo hard merkte dat ze autonomie hadden, merken dat nu ineens wel omdat ze dat vertrouwen gekregen hebben. Dat is dus toch wel een hele sterke emotie. Mensen zeggen ook dat ze door digitaal te werken en het niet altijd in de buurt zijn van de leidinggevende sneller beslissingen nemen. De werknemers nemen sneller beslissingen omdat ze alleen thuis zitten en hun werk moeten kunnen doen, waardoor die extra autonomie gebruikt wordt. (Geïnterviewde 7, projectleider, energie)*

Ook de motivatie van de werknemers heeft invloed op de productiviteit. Het gaat hier voornamelijk over intrinsieke motivatie. Deze kan versterkt of verzwakt worden door hoe een werknemer zich voelt. Zo kan de productiviteit van de werknemers verminderen wanneer de samenhang tussen collega's minder sterk wordt of wanneer ze vervreemden van de organisatie.

*" In eerste instantie was de productiviteit gestegen omdat iedereen nog in de flow zat Hoe langer hoe meer raakte alles uit verband. Je voelde dat de organisatie niet meer aan elkaar hing, de mensen raakte gediscanteerd, ze sloten sneller hun pc af. Langzamerhand ebde de motivatie weg en zeiden er mensen om 16 uur, ik ben weg want moet de kinderen van school halen, of ik moet de pannen op het vuur zetten want de kinderen beginnen te zagen." (Geïnterviewde 1, team manager, IT)*

#### 4.1.2 Work-life balance

Een tweede aspect wat een enorme invloed heeft op de productiviteit is de work-life balance. Zo gaven enkele respondenten aan dat een verbeterde work-life balance er dus voor kan zorgen dat de werknemers productiever zijn.

*"Een heel belangrijk voordeel voor de werknemers is de verbeterde work-life balance voor veel werknemers. We merken echt dat het voor veel mensen makkelijker is om vanuit thuis te werken en dat ze het werk beter kunnen combineren met hun privé leven." (Geïnterviewde 2, team manager, HR)*

*"Je hoort van de werknemers dat de work-life balance veel beter is als je thuis werkt. Het is veel makkelijker te combineren als je kinderen hebt bijvoorbeeld, woensdagnamiddagen dat je je flexibeler kunt opstellen." (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)*

Sommige respondenten gaven wel aan dat de work-life balance niet voor iedereen positief veranderde. Het is mogelijk dat de lijn tussen werk en privé zodanig kan vervagen dat je eigenlijk constant met het werk bezig bent, wat op zijn beurt een negatief effect op de work-life balance met zich mee brengt. Doordat werknemers constant met het werk bezig zijn stijgt de productiviteit.

*"Als je 's avonds bijvoorbeeld aan je eten begint laat je jouw computer nog even openstaan en na het eten kan je dan nog eens kijken en je werkt soms nog wat door. Het voordeel is dat je dus flexibeler bent maar het nadeel bij onze branche is het wel zo dat wij langere dagen doen dan als wij op kantoor zouden werken" (Geïnterviewde 4, teamleader, HR)*

Er zijn vier grote elementen die invloed hebben op deze work-life balance namelijk: het wegvallen van het sociaal leven, de tijdsbesparing, de aard van de werknemer en concentratie. Ten eerste kan het wegvallen van het sociaal leven zowel een invloed hebben op de work-life balance. Wanneer het sociale leven wegvalt, kan het voorkomen dat werknemers extra overuren maken omdat er toch niet veel anders te doen is. De productiviteit stijgt dan omdat de werknemers langer werken.

*"Ook het wegvallen van het sociale leven zorgde ervoor dat werknemers sneller geneigd waren om overuren te doen." (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)*

*"Jonge mensen die nog bij de ouders thuis wonen of helemaal alleen begonnen zich natuurlijk wat te vervreemden. Ze zaten altijd in dat kamertje met weinig tot geen sociaal contact. Dat was in dat bureautje kruipen van 's ochtends tot 's avonds, in meetings zitten en er waren dus echt mensen die een beetje gek werden en begonnen te breken." (Geïnterviewde 9, project manager, IT)*

Een belangrijke nuance is dat één respondent aangaf dat hij een verschil zag in de productiviteit van de werknemers op basis van de tijd. Tijdens de eerste lockdown merkte hij dat de productiviteit steeg maar afgelopen jaar spreekt hij eerder van een daling. Dit kan samengenomen worden met het feit dat tijdens de eerste lockdown periode er zeer strenge regels waren waardoor het sociale leven van de werknemers compleet wegviel en dat ze dankbaar waren om nog te kunnen blijven werken. Dit resulteerde erin dat mensen harder werkte en extra hun best deden.

*"Tijdens de eerste periode van de lockdown werkten we efficiënter, harder, er werd meer omzet gecreëerd en er waren minder kosten. Daarnaast waren de mensen ook gemotiveerd en dankbaar omdat zij de mogelijkheid kregen om van thuis te werken. Uiteraard is dat in onze sector mogelijk maar toch merkte je dat de mensen dankbaar waren omdat ze door dat telewerk konden blijven werken en niet in de technische werkloosheid zouden belanden. We zien in de cijfers dat tijdens de tweede periode van verplicht telewerk dat de werknemers minder productief waren. Als je dan kijkt naar de productiviteit als efficiëntie, of van hoeveel tickets of changes er verwerkt worden per dag dan ligt dat veel lager." (Geïnterviewde 1, team manager, IT)*

Bovendien bracht het verplichte telewerk ook heel wat tijdsbesparing met zich mee. Aangezien de werknemers niet meer naar het werk moesten pendelen, begonnen ze vaak vroeger te werken en gebruikte ze deze tijd dus nuttiger. Dit had dus ook een positief effect op de productiviteit.

*"We hebben ook gemerkt dat mensen de gewonnen reistijd vaak gebruiken om wat vroeger te beginnen of om nog wat later iets af te werken en dit is dus ook zeker goed voor het bedrijf." (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)*

Daarnaast hebben enkele respondenten aangegeven dat de verandering in de work-life balance sterk afhangt van de aard van de werknemer. Sommige werknemers werkten extra hard en andere liepen er dan weer eerder de kantjes van af. Het hangt dus echt af van hoe de werknemer zelf is om een uitspraak te kunnen doen of de productiviteit stijgt of net daalt.

*"Bij sommige merken we dat productiviteit gestegen is en bij andere dan weer niet. Het is heel erg afhankelijk van persoon tot persoon. Sommige mensen werken heel hard door thuis en daar gaat het dus veel beter maar sommige mensen hebben toch wel controle nodig om door te werken. Alles is soms veel interessanter dan het werk." (Geïnterviewde 10, team coördinator, sociale verzekering)*

*"Het hangt echt af van de medewerkers. Sommige werken echt te veel omdat ze niet kunnen stoppen. Ze zijn altijd aan het werk en zijn bang om dingen te vergeten of iets te missen. Bij sommige moet je het dus echt een beetje remmen. Zo zijn er dus ook een aantal collega's die nu in burn-out zijn omdat ze teveel gegeven hebben om te perfect te willen zijn. Andere collega's daarentegen hebben de gewoonte om hun tijd te nemen, en rustig op het gemakje te doen. Ze zijn wel achter hun scherm maar ze zijn niet altijd even productief. Maar dat was ook niet zo op kantoor." (Geïnterviewde 11, diensthoofd, overheid)*

Bovenstaande citaten wijzen dus op het feit dat de aard van de werknemer een grote invloed heeft op de work-life balance van een persoon. Sommige werknemers gaan extra hard werken waardoor ze zelfs in een burn-out belanden, en andere werknemers werken eerder op hun gemak. Dit heeft dan meteen een link met het volgende aspect namelijk de werkdruk. Hier kan het gaan over de werkdruk die de werknemer zichzelf heeft opgelegd, of de werkdruk die ervaren wordt wanneer het drukker is in het bedrijf. In sommige sectoren was het drukker dan anders wat resulteerde in meer werk. Wanneer er meer werk is en er verwacht wordt dat dit werk allemaal gedaan wordt met dezelfde middelen heeft dit een negatieve invloed op de work-life balance. Wanneer dit kort aansleept



gaan werknemers extra hard werken waardoor de productiviteit tijdelijk stijgt, maar dit zou op lange termijn niet haalbaar blijven waardoor er werknemers zouden kunnen uitvallen.

*"Het was veel drukker als ervoor waardoor er harder gewerkt moet worden. Op die manier was de productiviteit dus ook gestegen maar als dit lang zou hebben aangesleept zonder extra personeel aan te werven, zouden veel werknemers zich overwerken en in een burn-out terecht komen."* (Geïnterviewde 4, teamleader, HR)

Een opmerkelijke bevinding die ook gelinkt kan worden aan een verbeterde work-life balance is dat drie respondenten hebben aangegeven dat het ziekteverzuim in de periode van het verplicht telewerk enorm gedaald is.

*"Wij hebben bijvoorbeeld wel gezien dat het ziekteverzuim drastisch gedaald was. Als mensen zich niet helemaal tip top voelen gaan ze niet naar kantoor komen maar om dan van thuis rustig te werken zien ze dan weer wel zitten."* (Geïnterviewde 7, projectleider, energie)

*"Het ziekteverzuim is ook veel minder. Wij hadden uiteraard wel een deel mensen die positief getest waren door corona maar wij merkten wel heel sterk dat die andere kleine kwaaltjes waardoor je anders niet naar de bureau zou komen veel minder waren."* (Geïnterviewde 12, diensthoofd, overheid)

Als er dan gekeken wordt naar welke oorzaken deze bevinding zouden kunnen verklaren variëren de antwoorden. Zo haalt één respondent aan dat zij dit wijt aan de verminderde werkdruk, een andere respondent denkt dat dit is omdat je soms voor iets kleins moet thuisblijven maar wel perfect van thuis kan werken. Een andere respondent kan hier geen oorzaak aan toekennen.

*"Ik denk wel dat dit thuiswerken dus een enorme positieve impact heeft gehad op het feit dat mensen hun werk en privé goed hebben kunnen combineren en daar toch wel een voordeel van hebben ingezien, en misschien toch wel daardoor net iets minder werkdruk hebben ervaren en daardoor minder zijn ziek gevallen. Nu dat zijn uiteraard vermoedens, het kan ook toeval geweest zijn maar dit was toch iets opmerkelijk wat ons opviel."* (Geïnterviewde 5, HR verantwoordelijke, transport)

*"Ik denk ook gewoon omdat mensen zoiets hebben van oké goed, voor corona mag ik met een verkoudheid niet naar kantoor komen dus ik ben ziek thuis maar omdat er dan nu zo massaal aan telewerk gedaan werd hadden zij iets van ik ben toch thuis dus ik kan wel gewoon van thuis werken."* (Geïnterviewde 12, diensthoofd, overheid)

Verschillende respondenten gaven aan dat werknemers zich beter kunnen concentreren wanneer zij aan telewerk doen. Ook voor de COVID-19 pandemie was dit het geval. De bedrijven die voor dat het verplichte telewerk ingevoerd was, ook al aan telewerk deden, waren tevreden over de productiviteit van hun werknemers omdat ze zich thuis beter konden concentreren.

*"[VOOR COVID-19] Voor ons [de leidinggevende] was het duidelijk dat we productiever waren de dagen dat we thuis werkten. Als leidinggevende sta je constant ter beschikking van je medewerkers die altijd aan je bureau staan met vragen waardoor je nooit kon doorwerken. Daarom had je dan een dag dat je niet aanwezig moest zijn op kantoor en daardoor minder*

*gestoord werd zodat we ons op andere taken konden focussen en konden doorwerken. "*  
*(Geïnterviewde 2, team manager, HR)*

De concentratie van de werknemers heeft dus ook tijdens het verplichte telewerk een grote rol gespeeld in de productiviteit van de werknemers. De respondenten hebben aangegeven dat werknemers zich thuis vaak beter kunnen concentreren. Dit zou komen doordat veel werknemers thuis minder last hebben van storingen en afleidingen. Zo blijkt uit onderstaande citaten van geïnterviewden 4 en 10 dat ze zich beter kunnen concentreren op één taak omdat ze rustiger kunnen werken en niet gestoord worden door collega's.

*"Als ik kijk naar mijn mensen die over het algemeen veel productiever zijn is dat voornamelijk te wijten aan het feit dat ze zich beter kunnen concentreren omdat ze op één taak tegelijk kunnen focussen en minder gestoord worden. Als je kan bezig zijn met één taak of echt je geplande taken ongestoord kan afwerken dan gaat dit veel beter. "* (Geïnterviewde 10, team coördinator, sociale verzekering)

*"Ik denk dat je van thuis veel rustiger kan werken en dat je veel minder gestoord wordt."*  
*(Geïnterviewde 4, teamleader, HR)*

Verder geven respondenten aan dat er thuis minder afleiding is aangezien je in je eentje kan werken. Op kantoor zijn er al snel andere collega's die telefoneren of iets bespreken waardoor werknemers afgeleid kunnen worden.

*"De concentratie is enorm verbeterd bij het thuiswerken. Als je op kantoor met een hoop zit en er wordt eens iets gezegd of iemand is aan het telefoneren, dan wordt die concentratie sowieso minder dus als jij thuis op je eentje zit te werken. Er is dan vaak minder afleiding waardoor het werk gewoon sneller gebeurt."* (Geïnterviewde 2, team manager, HR)

*"Mensen kunnen zich vaak beter concentreren van thuis uit en hebben minder last van afleidingen en worden minder gestoord waardoor ze vaak productiever zijn."* (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)

Een belangrijke kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is dat er een duidelijk verschil is in de productiviteit van telewerkers wanneer zij kinderen hebben. Het aspect dat iemand zich beter kan concentreren klopt niet wanneer een werknemer jonge kinderen heeft aangezien deze sneller voor afleidingen en storingen zorgen.

*"Daarnaast is het ook wel duidelijk dat mensen met kleine kinderen over het algemeen minder productief zijn als ze van thuis werken. Ik denk dat ik het geluk heb dat de mensen onder mij, die kleine kinderen hebben, beperkt zijn. Bij kleutertjes enzovoort is dat heel moeilijk."* (Geïnterviewde 10, team coördinator, sociale verzekering)

*"Maar dan heb je ook de mensen met jonge kinderen die continu aandacht nodig hebben en dan zit je continu in de dubbele rol. Ik vond het heel vervelend dat we niet op de bureau waren. Ik heb ook nog twee kinderen thuis rondlopen die continue aandacht wouden en dan merk je echt dat je minder productief bent."* (Geïnterviewde 11, diensthoofd, overheid)

#### 4.1.3 Soort functie

Voor de COVID-19 pandemie was er nog niet bij alle respondenten de mogelijkheid tot telewerk. Zo gaven verschillende respondenten aan dat telewerk niet voor iedereen mogelijk was maar dat het sterk af hing van de functie van de werknemer. Enkel specifieke functies op hoger niveau kregen het vertrouwen van de managers om aan telewerk te doen.

*"Telewerk was voor de coronacrisis ook toegestaan binnen het bedrijf maar wel enkel voor bepaalde functies. Het was enkel toegestaan op 'hoger' niveau dus bijvoorbeeld voor teamleiders en managers. De uitvoerende werknemers hadden deze mogelijkheid nog niet."* (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)

Ook tijdens de COVID-19 pandemie werd er een onderscheid gemaakt in de productiviteit van de werknemers op basis van functie. Dit ging dan niet over een hoge of lage functie maar eerder over de soort functie. Er kan een positief of negatief verschil in productiviteit zichtbaar zijn afhankelijk van de functie van de werknemer. Over het algemeen merkten de respondenten op dat de productiviteit van uitvoerende, administratieve werknemers gestegen was. De productiviteit van werknemers waar het belangrijk is om relaties op te bouwen, contacten te onderhouden of creatieve functies is daarentegen gedaald. Allereerst wordt er verder ingegaan op de productiviteitsstijging van de uitvoerende rollen en de redenen hiervan.

*"Als je een heel uitvoerende rol hebt met een lijst van taken wat je moet doen dan ben je waarschijnlijk productiever als je van thuis werkt. Ik denk dat we ervan zouden verschrikken hoe onproductief we soms zijn op een dag wanneer we op kantoor zijn. Dus ik denk echt dat iemand die thuis werkt in zo een functie productiever is dan iemand die op kantoor is."* (Geïnterviewde 3, team manager, sport)

*"Over de productiviteit kan er geen algemene conclusie in getrokken worden. Voor de functies in de administratie is er zeker wel een productiviteitsstijging te zien."* (Geïnterviewde 8, projectleider, energie)

Bij werknemers waar het belangrijk is om relaties op te bouwen, contacten te onderhouden of werknemers die veel moeten samenwerken en creatief aan de slag gaan zou er sprake zijn van een productiviteitsdaling.

*"De productiviteit is natuurlijk afhankelijk van wat je beschouwd als jouw job. Voor mij is mijn job ook voor een deel relaties opbouwen met collega's, met de vakbonden, met DC's waar ik voor verantwoordelijk doen. Een babbel doen met iemand is dan eigenlijk ook werken dus voor zulke functies is de productiviteit eerder gedaald."* (Geïnterviewde 3, team manager, sport)

*"Voor de jobs waarin creativiteit, overleg, projectwerking meer van toepassing was, is meer op kantoor zijn of het connecteren met collega's fysiek soms wel interessanter. In een afdeling zoals marketing bijvoorbeeld is de productiviteit moeilijk te meten maar je kan wel afgaan op het gevoel wat we hierbij hebben en dat is dat de mensen niet meer zo creatief en*

*niet meer zo productief waren zoals ze het gewild hadden.” (Geïnterviewde 8, projectleider, energie)*

Respondenten hebben aangegeven dat het voor zulke functies moeilijker is om hun job online uit te voeren. Als er veel persoonlijk contact of teamoverleg nodig is, kan telewerken een negatieve invloed hebben op de productiviteit van de werknemers.

*“Maar veel mensen die hier werken hebben ook verantwoordelijkheid om relaties op te bouwen met stakeholders bijvoorbeeld en dat is belangrijk voor hun job en dit gaat niet optimaal online via bijvoorbeeld Zoom.” (Geïnterviewde 3, team manager, sport)*

*“Een reden voor de productiviteitsdaling kan zijn dat de teams minder samenwerken, minder contact hebben en bijvoorbeeld minder vaak brainstormen met elkaar waardoor hun creativiteit minder aangewakkerd wordt.” (Geïnterviewde 8, projectleider, energie)*

## 4.2 Het managen van verplicht telewerk

In deze sectie worden resultaten met betrekking tot de deelvraag: “ Op welke manier probeerden werkgevers verplicht telewerk te managen?” De bevindingen kunnen opgedeeld worden in drie groepen namelijk ondersteuning, monitoring en motivatie.

### 4.2.1 De ondersteuning

Binnen de ondersteuning kan er een duidelijk onderscheid gemaakt worden in drie hoofdcategorieën namelijk: Infrastructuur, vergoedingen en communicatie.

Zo hebben respondenten aangegeven dat zij bepaalde maatregelen genomen hebben met betrekking tot de infrastructuur. Deze infrastructuur kan opgesplitst worden in ergonomie, materiaal en opleidingen. Ten eerste hebben respondenten aangegeven dat zij geïnvesteerd hebben in ergonomische oplossingen voor het personeel. Zo werden er bureaustoelen ter beschikking gesteld aan het personeel.

*“Ook over de ergonomie werd er zeker meteen nagedacht, de werknemers konden heel goedkoop voor 15€ een ergonomische bureaustoel kopen. Dit alles zorgde ervoor dat het henzelf makkelijker maakte om toch op een goede en efficiënte manier hun werk te kunnen uitvoeren. ” (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)*

*“Ook bureaustoelen zijn goedkoper ter beschikking gesteld aan het personeel. Nu dit is uiteraard pas op termijn zo geweest, in het begin was het voornamelijk je behelpen met wat er was.” (Geïnterviewde 10, team coördinator, sociale verzekering)*

Daarnaast werd er ook extra materiaal ter beschikking gesteld voor de werknemers. Als er op kantoor altijd met meerdere schermen gewerkt werd om zo snel en efficiënt te kunnen werken, was dat volgens hun ook een must om dit thuis ook te hebben.

*"Wij zorgen er sowieso voor dat iedereen het juiste materiaal heeft wat die nodig heeft om zijn job op een goede manier te kunnen uitvoeren. Je kan hier alles komen uitlenen." (Geïnterviewde 3, team manager, sport)*

*"Nu heeft iedereen wel een laptop van het bedrijf. Vroeger had je ook geen extra scherm thuis tenzij als je dat zelf aankocht. Nu is er voorzien dat er ook een scherm mee naar huis kan en een op kantoor is. We hebben er nu zelfs een beetje te veel, ik heb er twee thuis en twee op kantoor. In principe is dit dus wel allemaal voorzien, ook een headset wordt nu standaard meegegeven dus dat is wel veel beter ingericht als daarvoor." (Geïnterviewde 4, teamleader, HR)*

Daarnaast zijn er ook opleidingen voorzien. Aangezien het voor de meeste bedrijven toch wel een enorme reorganisatie was hebben ze proberen in te zetten op extra opleidingen om alles goed te laten verlopen.

*"Voor de rest hadden we dus een nieuwe procedure georganiseerd en kregen we ook allerlei opleidingen om bijvoorbeeld Teams vergaderingen te leren plannen, Skype vergaderingen etc. Dat waren soms informele opleidingen om zo bijvoorbeeld Microsoft tools beter te kunnen gebruiken. Dit werd dan gedaan aan de hand van kleine video's ofzo." (Geïnterviewde 11, diensthoofd, overheid)*

Wanneer telewerk toegestaan werd voor de COVID-19 pandemie, gaven de respondenten aan dat dit voornamelijk te wijten was aan het feit dat telewerk als een kostenbesparende factor gezien werd. Zo kon het bijvoorbeeld een oplossing bieden voor het plaatsgebrek op kantoor.

*"Dat was vanuit HR opgestart omdat we eigenlijk gemerkt hebben dat onze organisatie zo aan het groeien was dat er eigenlijk te weinig office space was voor iedereen elke dag op kantoor te hebben. Er is dus eigenlijk overgestapt naar een 'flexdesk' policy waar je niet meer je eigen bureau hebt dus ja we zien wel dat als iedereen die hier zou moeten zijn die hier werkt, dat er niet genoeg ruimte is om iedereen gezet te krijgen." (Geïnterviewde 3, team manager, sport)*

*"Ze gaan dus kantoren samenvoegen of de capaciteit beperken. Dit zie ik dus wel echt als een kostenbesparende factor voor de organisatie." (Geïnterviewde 4, teamleader, HR)*

Dit brengt ons bij het tweede aspect van de ondersteuning namelijk de vergoeding. Voor de COVID-19 crisis werd telewerk voornamelijk gezien als een kostenbesparende factor maar dit veranderde door het verplicht telewerk. Alle respondenten hebben aangegeven dat zij vergoedingen uitkeren aan hun telewerkers. Deze vergoedingen zijn op te splitsen in een telewerkvergoeding en een onkostenvergoeding. De telewerkvergoeding zou dienen voor het dekken van vaste kosten zoals elektriciteit, gas en water. In onderstaande citaten wordt duidelijk dat de bedragen van een telewerkvergoeding verschillen van bedrijf tot bedrijf. De bedragen varieerden van €20 tot €50 per maand.

*"Werknemers hebben nu ook recht op een thuiswerkvergoeding. Je krijgt dus met een maximum van 50€ per maand, 3€ per gewerkte thuiswerkdag. Op de dagen dat je thuis*

*werkt gaat het bedrag dat je normaal krijgt voor woon-werkverkeer wordt wel in mindering gebracht dan.” (Geïnterviewde 3, team manager, sport)*

*“Iedereen had recht op een telewerkvergoeding van €25 per maand.” (Geïnterviewde 7, projectleider, energie)*

Daarbovenop gaven sommige bedrijven dus ook nog een onkostenvergoeding. Deze verschilt met de telewerkvergoeding omdat de onkostenvergoeding niet dient voor het dekken van vaste kosten en bijgevolg niet altijd een vast bedrag is. Het zou dus moeten dienen om extra kosten zoals het printen van documenten, het bellen met de privé gsm etc. te dekken. Dit kan een vast bedrag zijn maar dus ook een variabel bedrag waarbij de werknemers de onkosten moesten aantonen.

*“We hebben op dat moment ook gezegd van de collega’s die opeens veel meer moeten beginnen te bellen met hun persoonlijke gsm want op kantoor kon dit dan via de vaste telefoon, of mensen die opeens van thuis moesten printen, papier om te printen,... dat ze de onkosten mochten binnenbrengen. Hier waren wel niet meteen regels of normen voor, dit werd gewoon geregeld via de leidinggevende die de onkostennota goedkeurde en die dat dan met de boekhouding regelde.” (Geïnterviewde 5, HR verantwoordelijke, transport)*

*“Er is een additionele onkostenvergoeding gegeven van €20 per maand voor de kosten die er gemaakt werden van thuis. De mensen die dus op regelmatige basis thuis werkte, kregen €20 telewerkvergoeding en dan nog een bijkomende onkostenvergoeding van €20.” (Geïnterviewde 11, diensthoofd, overheid)*

Een derde aspect van de ondersteuning is communicatie. Zo hebben verschillende respondenten aangegeven dat het moeilijk was als leidinggevende om voldoende contact te hebben met het team. De meeste respondenten hebben extra ingezet op teamcalls om het verloren fysieke contact op te vullen.

*“Ik ben leidinggevende van acht personen en bij sommige verlies je echt wel die feeling. Het was dus heel dikwijls bellen met elkaar, meetings met elkaar inplannen om elkaar te zien om dat wat proberen te counteren.” (Geïnterviewde 10, team coördinator, sociale verzekering)*

*“We hadden toen ook met alle leidinggevende de afspraken gemaakt om oké elke morgen bellen we om 8 u in met elkaar om eens te horen of er problemen waren en zodat we elkaar dan konden helpen hiermee.” (Geïnterviewde 2, team manager, HR)*

#### 4.2.2 Monitoring

Aangezien monitoring een belangrijk element is van het managen van telewerk kan er een onderscheid gemaakt worden in twee hoofdcategorieën: het preventieve monitoren en het vertrekken vanuit vertrouwen in de werknemers. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat zij het telewerk niet preventief monitoren en vertrekken vanuit het vertrouwen in de werknemers. Pas als dit vertrouwen geschonden is, maken zij gebruik van extra monitoringsystemen. Daarnaast

zijn er andere respondenten die gebruik maken van een combinatie. Zij vertrekken ook vanuit het vertrouwen in de werknemers, maar maken daarbij wel gebruik van extra monitoringsystemen.

De respondenten die inzetten op het vertrouwen van de werknemers hadden dus niet de neiging om telewerk preventief te controleren. De werkgevers hebben vertrouwen in de werknemer en zijn er van overtuigd dat ze verantwoordelijk genoeg zijn om zelfstandig te werken en goede resultaten te behalen.

*"Wij geloven ook dat je door het telewerk enorm kan werken op vertrouwen en autonomie en hier zetten wij als bedrijf enorm op in. Wij hebben een heel traject rond gedeeld leiderschap en ons telewerkbeleid past perfect vanuit onze waarden vertrouwen en autonomie." (Geïnterviewde 7, projectleider, energie)*

*"Nu er werd voor corona niet getikt, dus tijdens corona ook niet. We gaan eigenlijk uit van het vertrouwen wat wij hebben in onze medewerkers. Het gaat dus echt puur op vertrouwen, wij willen het online gebeuren helemaal niet controleren. Je zou kunnen controleren via IT, hoeveel keer iemand bijvoorbeeld op zijn toetsenbord tikt of eender wat maar goed dat doen wij niet. Wij gaan uit van vertrouwen. Ik ga er ook van uit dat als je niet aan telewerk doet, en je de kantjes eraf wil lopen, dat dit ook kan. Je kan ook gewoon op kantoor uren surfen bij manier van spreken." (Geïnterviewde 5, HR verantwoordelijke, transport)*

Een belangrijke nuance bij deze bevinding is dat wanneer werkgevers merken dat er misbruik van dit vertrouwen gemaakt wordt en er klachten komen, het telewerk wel extra gemonitord kan worden. Op die manier proberen ze in kaart te brengen wat de oorzaak is van de klachten zodat ze dit kunnen aanpakken.

*"Nu als er van klanten opmerkingen komen of zaken waarmee zij niet tevreden zijn of dingen die te lang op zich laten wachten dan ga ik uiteraard wel ingrijpen bij die persoon en kijken waar het probleem zit maar zolang het probleem zich niet stelt, ga ik niet iedereen op zijn vingers kijken hoeveel uren zij achter de pc spenderen. De taken moeten gedaan zijn dat is het belangrijkste." (Geïnterviewde 2, team manager, HR)*

*"Enkel als er klachten zouden komen, kijken wij hoe deze ontstaan zijn maar dat heeft ook vaak niks te maken met dat zij niet genoeg zouden werken maar eerder met het feit dat wij onderbemand zijn." (Geïnterviewde 3, team manager, sport)*

Als dit vergeleken wordt met hoe het voor de COVID-19 pandemie was, is het verschil opmerkelijk. Bij verschillende respondenten was het voor corona nog niet mogelijk om aan telewerk te doen omdat de managers enorm sceptisch waren door het gebrek aan controle en de angst voor misbruik. Er werd zelfs een onderscheid gemaakt op basis van functies. Zo kregen hogere functies wel de mogelijkheid om aan telewerk te doen omdat hier het vertrouwen sterker was.

*"De managers waren enorm sceptisch ten opzichte van het thuiswerken en zij hadden liever de mensen op de werkvloer zodat er controle was over wie wat doet. In leidinggevende hadden ze meer vertrouwen en daarom was dat voor ons dus wel één dag toegestaan." (Geïnterviewde 2, team manager, HR)*

*"Het was voor de directie en beslissende rollen moeilijk om dat op grote schaal te organiseren omdat het vrij nieuw was en ze niet zeker wisten of er misbruik van gemaakt zou worden door de werknemers." (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)*

Als er dan dieper ingegaan wordt op de redenen waarom zij tijdens COVID-19 niet preventief monitoren of controleren kregen wij verschillende antwoorden die opgesplitst kunnen worden in drie categorieën namelijk: de goodwill van de werknemers, de transparantie en de duidelijke afspraken binnen het bedrijf. Zo gaven respondenten aan dat het in het begin niet zeker was dat de aanpak van het vertrouwen succesvol ging zijn, maar dat ze door corona gedwongen waren om van de ene op de andere dag te gaan telewerken en dat ze hun beleid dus gaandeweg gingen evalueren en bijsturen. De oorspronkelijke aanpak bleek echter succesvol dus dat is niet nodig geweest. Zij zijn dus vertrokken vanuit de goodwill van de werknemers en pas als deze strategie niet succesvol bleek, zouden zij bijsturen en overstappen naar strengere monitoringsystemen.

*"Er waren uiteraard nog veel vraagtekens zoals bijvoorbeeld dat vertrouwen, kunnen we daar wel van vertrekken? Gaan ze niet profiteren? Gaan ze wel de uren doen die ze moeten doen? Corona heeft ons door die snelle switch eigenlijk gedwongen om te springen en te zeggen van nu moeten we het wel doen. We gaan vertrekken vanuit dat vertrouwen en dan kijken hoe dat verder evolueert. Uiteindelijk is dat heel positief gebleken." (Geïnterviewde 3, team manager, sport)*

Daarnaast gaven andere respondenten aan dat zij het telewerk monitoren aan de hand van duidelijke afspraken. Er wordt uitgegaan van vertrouwen omdat de werknemers transparant zijn en duidelijk communiceren met het team.

*"Er wordt wel verwacht van de werknemers dat zij voor elke dag een planning maken, bijvoorbeeld er moet minstens zoveel bezetting hier zijn en die planning wordt gemaakt en gecommuniceerd naar het team." (Geïnterviewde 10, team coördinator, sociale verzekering)*

*"De ongeschreven regel is natuurlijk wel dat je via Slack aangeeft van ik zit een meeting of ik zit in middagpauze. Dat je wel transparant erin bent. Als je bijvoorbeeld om 12 uur ergens een afspraak hebt, dan kan je ook gerust een uur langer pauze nemen, dat is helemaal geen probleem dat werd vroeger voor het telewerk ook getolereerd, je moet gewoon transparant zijn." (Geïnterviewde 3, team manager, sport)*

Als er gekeken wordt naar de respondenten die gebruik maken van preventieve monitoringsystemen geven zij aan dat zij dit voor de COVID-19 pandemie ook al deden. Dit zien zij daarbovenop wel als factor om werknemers te demotiveren om misbruik te maken van het verplichte telewerk. Deze preventieve monitoringsystemen kunnen opgesplitst worden in drie categorieën namelijk: Supervisie, KPI's, en logsystemen Ten eerste gaven respondenten aan dat zij regelmatig gebruik maken van supervisie. Dit kan bijvoorbeeld door het kijken naar de online statussen van de werknemers of door het werken met gedeelde documenten zodat er echt gekeken kan worden wie, wat, wanneer doet.

*"Nu binnen onze organisatie is de hoofdzaak dus echt wel het vertrouwen en het persoonlijk contact tussen de leidinggevende en de werknemers. Daarnaast werken we ook met gedeelde*



*documenten en via Skype en hier kan je dus de online statussen van de werknemers zien, als informele monitoring eigenlijk. Als je dan iemand wil bereiken dan merk je wel of die persoon wel online is of snel antwoord.” (Geïnterviewde 11, diensthoofd, overheid)*

*“Een ongeschreven regel en iets wat we ook wel vaak doen is de medewerkers in het oog houden aan de hand van hun online status. Als er bijvoorbeeld 10 minuten geen beweging is geweest met de muis, springt hun status op oranje en dit is voor ons ook een indicator dat dat die persoon even niet aan het werken was.” (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)*

Daarnaast maken verschillende respondenten ook gebruik van KPI's. Op deze manier weten de werknemers duidelijk wat er van hun verwacht wordt en hoe goed ze moeten presteren. Een voordeel is ook dat wanneer er met KPI's gewerkt wordt, alles meetbaar is en dat de productiviteit van de werknemers goed opgevolgd kan worden.

*“Wij maken wel gebruik van KPI's met de twee teams van Hasselt en Brussel voor ADP maar daar hangt voor de werknemers eigenlijk niks aan vast van bonus of zo. Ik denk dat dit ook zijn voor en nadelen heeft. Je weet wat je moet doen en tegen wanneer je dat moet doen en het zorgt er ook voor dat de werknemers beseffen dat ze er niet mee kunnen weggomen als ze misbruik maken en thuis niet goed werken. Langs de andere kant bezorgt dit de werknemers extra stress.” (Geïnterviewde 4, teamleader, HR)*

*“Er zijn wel team KPI's. Bij de premies hebben ze bijvoorbeeld wel een indicator van het aantal verwerkte premies per dag. dat wel sowieso. Het is wel per team en per directie dat dat vastgelegd word.” (Geïnterviewde 7, projectleider, energie)*

*“Voor afdelingen zoals de klantendienst, hebben we metingen zoals; hoe snel wordt de telefoon opgenomen, worden alle klanten verder geholpen,.. Dat is dus wel in plaats en daar zijn dus targets.” (Geïnterviewde 8, projectleider, energie)*

Een laatste manier waarop telewerk preventief gemonitord wordt is door logsystemen. Via deze logsystemen is het de bedoeling dat werknemers registreren wanneer ze beginnen te werken, wanneer ze pauze nemen en wanneer ze klaar zijn. Op die manier wordt misbruik afgeraden omdat ze moeten aangeven wanneer ze even niet bereikbaar zijn. De respondent die dit aangaf, maakte hier voor COVID-19 ook al gebruik van.

*“Goh, wij bekijken het meer op organisatorisch gebied. Wij maken bijvoorbeeld gebruik van een systeem waarin alles gelogd moet worden. Als iemand even naar het toilet moet dit bijvoorbeeld gelogd worden zodat iedereen weet dat die persoon even niet bereikbaar is. Aangezien er zo strikt gelogd wordt, denk ik dat het de werknemers ook wel afraad om eventueel misbruik te maken en behoudt je volgens mij ook wel de nodige productiviteit.” (Geïnterviewde 6, HR verantwoordelijke, transport)*

#### 4.2.3 Motivatie

Ook motivatie is een belangrijk onderdeel van het managen van telewerk. Respondenten geven aan dat dit voornamelijk gebeurde aan de hand van beloningen. Deze beloningen kunnen opgesplitst worden in drie categorieën namelijk: bonussen, attenties of een extra verlofdag. Ten eerste maken sommige respondenten gebruik van bonussen om de werknemers te motiveren om hun best te blijven doen. Ondanks het in sommige bedrijven minder goed ging omwille van corona, opteerde zij er toch voor om bonussen uit te betalen.

*"Wat wel belangrijk is om te vermelden is de bonussen die uitbetaald worden zijn vaak afhankelijk van de performance van het bedrijf. Op basis daarvan wordt dan beslist aan hoeveel procent de bonus wordt uitbetaald. Sommige jaren is dit 150% maar andere jaren wanneer het bedrijf het minder goed doet is dit maar aan 70% bijvoorbeeld. Afgelopen jaren is er altijd beslist geweest om de bonus aan 100% uit te betalen, wetende dat het bedrijf het toch veel minder goed deed omdat vele winkels gesloten waren doorheen heel Europa."* (Geïnterviewde 3, team manager, sport)

*"Voor andere afdelingen is het voornamelijk sturen op resultaat en de objectieven worden binnen elke afdeling afgesproken en verzameld in een systeem. Het feit dat we daar een bonus voor krijgen maakt wel dat dat ons extra motiveert om daar aandacht aan te schenken."* (Geïnterviewde 8, projectleider, energie)

Ten tweede werd er gebruik gemaakt kleine attenties. Deze kleine attenties worden opgestuurd als blijk van waardering. Dit was voornamelijk in de vorm van kleine cadeautjes zoals een doos chocolade of een verwenpakket.

*"Van het bedrijf uit zijn er wel een paar keer attenties gestuurd naar de medewerkers in de vorm van een chocolade bijvoorbeeld, speciaal voor het geleverde werk tijdens de corona."* (Geïnterviewde 2, team manager, HR)

*"Er werden daarnaast ook extra attenties gegeven. Bij kerstmis kregen wij bijvoorbeeld een cadeautje opgestuurd van Partena via de post. Uit het Hasselt team is er ook eens een pakketje met een fleece dekentje en een fles wijn rondgebracht dus van die dingen werden er wel zeker gedaan. Normaal werden er regelmatig op het werk wat 'fun' activiteiten georganiseerd en door corona was dit niet meer van toepassing dus dan werd dat budget eigenlijk gespendeerd aan kleine attenties."* (Geïnterviewde 4, teamleader, HR)

*"Er zijn wel heel toffe acties gedaan en attenties gegeven. Zo was de financiële directeur in de paasvakantie tijdens de eerste lockdown op zijn fiets paaseitjes gaan rondbrengen. Dat was een heel mooi gebaar en daar wordt nu nog steeds over gesproken. Iedere leidinggevende doet dat op zijn of haar manier maar er zijn wel leuke dingen gedaan om de groep bijeen te houden."* (Geïnterviewde 5, HR verantwoordelijke, transport)

Ten slotte gaf één respondent aan dat zij een extra verlofdag gekregen hebben als blijk van waardering.

*"In 2021 hebben wij een extra verlofdag gekregen als waardering voor het harde werk het afgelopen jaar tijdens die corona periode." (Geïnterviewde 4, teamleader, HR)*

Bovendien werd er ook ingezet op de intrinsieke motivatie. Zo blijkt uit onderstaand citaat van geïnterviewde 7 dat er veel moeite gedaan wordt om de waarden van het bedrijf duidelijk te maken aan de werknemers. Het is zeer belangrijk dat de werknemers zich gewaardeerd en begrepen voelen zodat hun intrinsieke motivatie op punt blijft.

*"In 2020 hebben we voor de eerste keer ons 'great place to work' certificaat behaald en daar kwam toen uit dat de waarden van ons bedrijf zoals samen sterker en respect, dat dat iets was wat de mensen enorm ervaren hebben tijdens corona. Dat had denk ik wel veel te maken met onze CEO die heel veel gecommuniceerd had. Zorg goed voor elkaar, wij begrijpen dat het moeilijk is maar hebben vertrouwen in jullie, dat waren de boodschappen." (Geïnterviewde 7, projectleider, energie)*

## 5. Discussie

In deze masterproef wordt er onderzoek gedaan naar hoe het verplichte telewerk tijdens de COVID-19 pandemie gemanaged werd om de productiviteit van de telewerkers optimaal te houden. Er werd gekeken naar wat de impact op de productiviteit van de werknemers is en hoe dit verplicht telewerk gemanaged werd. In dit deel van de masterthesis zullen de belangrijkste bevindingen omtrent het managen van het telewerk en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan besproken worden.

### 5.1 Elementen die invloed hebben op de productiviteit

Uit dit onderzoek is gebleken dat er drie grote elementen zijn die impact hebben op de productiviteit van de telewerkers namelijk: de tevredenheid van de werknemers, de work-life balance en de soort functie. Een belangrijke bemerking is dat deze elementen zowel een positief als negatief effect kunnen hebben op de productiviteit van de werknemers.

Ten eerste blijkt dat de tevredenheid van de werknemers een enorme impact heeft op de productiviteit van de werknemers. Wanneer er aan telewerk gedaan wordt, krijgen werknemers extra vertrouwen van de managers waardoor ze hun functie autonomer kunnen uitvoeren. Dit heeft een positief effect op de tevredenheid van de werknemers wat leidt tot een verhoogde productiviteit. Dit ligt in lijn met de literatuur die zegt dat autonomie als positief wordt ervaren door de werknemers (Develtere & Guerry, 2007). Een belangrijke kanttekening is dat deze autonomie ook gevaren met zich kan meebrengen. Zo zijn er werknemers die niet genoeg zelfdiscipline hebben en niet goed kunnen omgaan met deze autonomie wat een productiviteitsdaling met zich meebrengt. Daarnaast speelt ook de motivatie van de werknemers een rol op hun tevredenheid. Zoals in de literatuur reeds aangehaald is, is motivatie een essentieel element wat bijdraagt tot de productiviteit (Laumer & Maier, 2020). Motivatie kan zoals in lijn met de literatuur als tool gebruikt om werkprestaties van de werknemers te verbeteren. Deze motivatie kan versterkt worden door een goede samenhang tussen de collega's en gevoel van waardering. Dit is ook in de literatuur die zegt dat werknemers dit zeer belangrijk vinden aangegeven (Reiss, 2012).

Een tweede element wat invloed heeft op de productiviteit van de werknemers is de work-life balance. Er zijn verschillende aspecten die de work-life balance positief of negatief kunnen beïnvloeden. Zoals ook in de literatuur aangegeven (Laumer & Maier, 2020) brengt telewerk veel flexibiliteit met zich mee wat een positieve impact kan hebben op de work-life balance van de werknemers. Een belangrijke tegenstelling is dat deze flexibiliteit ook een negatieve impact kan hebben op de work-life balance. Wanneer de werknemer het zelf moeilijk heeft met het stellen van grenzen of niet genoeg zelfdiscipline heeft, kan dit een negatieve invloed hebben op de productiviteit. In lijn met de literatuur zien we dat de scheiding tussen werk- en privé hierdoor zodanig kan vervagen dat mensen constant bezig blijven met het werk en veel overuren gaan maken (Walrave & De Bie, 2005; Farrel, 2017). Dit kan op korte termijn een productiviteitsstijging met zich meebrengen maar hier schuilt het gevaar in dat de telewerkers zich overwerken en in een burn-out belanden. Dit effect zien we ook doordat het sociale leven van de werknemers grotendeels weg viel tijdens de lockdown. Dit kan

er dus opnieuw voor zorgen dat werknemers meer overuren maken. Zoals ook aangegeven is in de literatuur (Rainborn & Butler, 2009) wordt er minder tijd besteed aan pendelen waardoor de work-life balance vaak verbeterd, en er minder conflicten zijn tussen werk en privé wat kan leiden tot een productiviteitsstijging. Daarnaast kan ook de aard van de werknemer een positieve of negatieve invloed hebben op de productiviteit. Langs de ene kant zijn er mensen die extra hard gaan werken om die extra verkregen flexibiliteit te compenseren, maar langs de andere kant zijn er mensen die niet genoeg discipline hebben en er de kantjes van af lopen. Bovendien speelt ook concentratie een belangrijke rol. In lijn met de literatuur (Develtere & Guerry, 2017) blijkt dat sommige werknemers productiever zijn als ze van thuis werken omdat ze dan minder afleiding hebben en minder worden gestoord. Een belangrijke nuance en tegenstelling uit dit onderzoek is dat werknemers met jonge kinderen over het algemeen minder productief waren omdat ze net meer gestoord worden. Dat een rustige thuisomgeving waar de telewerker goed kan doorwerken cruciaal is, blijkt ook uit onderzoek van Laumer & Maier uit 2020. Wanneer de concentratie verbeterd, stijgt de productiviteit en wanneer de concentratie verminderd, daalt de productiviteit. Een opmerkelijke bevinding uit dit onderzoek is dat het mogelijk is dat het ziekteverzuim kan verminderen wanneer er aan telewerk gedaan wordt. Dit brengt met zich mee dat mensen productiever zijn omdat ze minder vaak uit liggen.

Een laatste element dat een invloed heeft op de productiviteit van de werknemers is de soort functie. Telewerk is niet ideaal voor iedere functie. Zo is er een opmerkelijk verschil zichtbaar in productiviteit wanneer er aan verplicht telewerk gedaan werd bij louter administratieve functies of functies waarbij veel samenwerking, creativiteit en overleg nodig is. Zo kunnen de louter administratieve functies productiever zijn terwijl de creatieve functies last kunnen hebben van een productiviteitsdaling. Dat de administratieve functies productiever zijn kan liggen aan het feit dat ze zich thuis beter kunnen concentreren. Daarnaast is het duidelijk dat in lijn met de literatuur (De Smet, Penders, & Vansteenkiste, 2021) de productiviteitsdaling van de creatieve functies een gevolg kan zijn van het minder uitwisselen van ideeën doordat er op afstand wordt samen gewerkt. Er wordt vaak minder gebrainstormd op kantoor en de communicatie kan verminderen.

Bovendien bleek uit onderzoek van Van den Berg uit 2020 dat de managementkwaliteiten van een manager een invloed kunnen hebben op de productiviteit van de werknemers. Dit is niet gebleken uit dit onderzoek maar dit kan ook liggen aan het feit dat de managers zelf ondervraagd zijn en zij zich niet altijd bewust zijn van hun eigen pijnpunten.

## 5.2 Het managen van telewerk

Uit dit onderzoek is gebleken dat er drie grote aspecten belangrijk zijn om het verplichte telewerk te managen namelijk: ondersteuning, monitoring en motivatie.

### 5.2.1 Ondersteuning

In Sommige organisaties werd er voor corona nog helemaal niet aan telewerk gedaan, in andere organisaties wel maar dit was relatief beperkt. Ze hebben zich dus massaal moeten reorganiseren. Binnen deze ondersteuning zijn er drie elementen waar rekening mee moet worden gehouden namelijk de infrastructuur, de vergoedingen en communicatie. Een eerste logisch aspect wat met

ondersteuning te maken heeft is de infrastructuur. Wanneer werknemers op kantoor werken is al het benodigde materiaal ter beschikking en dit is iets waar zeker op ingezet moet worden als er aan telewerk gedaan wordt. In lijn met de literatuur die zegt dat infrastructuur een belangrijke bouwsteen is van telewerk (Apgar & Cascio, 2000; Kowalski & Swanson, 2005) zien we dat de benodigde technologische middelen en informatie ter beschikking gesteld werden aan de werknemers. Dit ging dan vaak over laptops, tweede schermen en headsets. Bovendien werd er na verloop van tijd, aangezien het er niet naar uit zag dat ze snel terug op kantoor zouden kunnen werken, geïnvesteerd in ergonomisch materiaal. De bedrijven stelden deze dan ter beschikking van de werknemer, in bruikleen of tegen een kleine vergoeding.

Daarnaast werd er in de meeste gevallen ook rekening gehouden met vergoedingen. Zoals in de literatuur reeds aangehaald (Walrave & De Bie, 2005) komen er veel kosten kijken bij telewerk. Om deze kosten te dekken zijn er maatregelen genomen door middel van vergoedingen. Dit gaat dan over een telewerkvergoeding die het verbruik aan elektriciteit, gas, etc. moet dekken. Daarnaast werd er in sommige bedrijven ook nog een extra onkostenvergoeding toegekend om de extra kosten zoals telefonie met de eigen gsm, of print benodigdheden te dekken. Er werden ook opleidingen voorzien zodat de werknemers goed op de hoogte waren van hoe ze bepaalde applicaties en toepassingen moesten gebruiken.

Een derde aspect wat belangrijk is binnen de ondersteuning is communicatie tussen de teamleaders/managers en het team. Aangezien de informele communicatie en supervisie op kantoor wegviel, hebben ze hier extra aandacht aan besteed. Zo organiseerde ze een dagelijks online teamoverleg, of wekelijkse meetings, etc. Op die manier was het team op de hoogte van wie wat aan het doen was en konden ze elkaar helpen met eventuele vragen of problemen. Er is ook reeds aangehaald in de literatuur (Kowalski & Swanson, 2005) dat wanneer er aan telewerk gedaan wordt, managers en werknemers niet meer vanuit dezelfde fysieke locatie werken, wat de communicatie kan bemoeilijken. Zoals in lijn met de literatuur (Clear & Dickson, 2005) is het dus zeer belangrijk dat er duidelijke regels worden opgesteld aangezien de werknemers op die manier goed weten wat er van hun verwacht wordt en wat hun te wachten staat. Het is belangrijk dat er gefocust wordt op een goede manier van communicatie om te voorkomen dat telewerkers zich geïsoleerd voelen.

### 5.2.2 Monitoring

Hoewel er in de literatuur gesproken wordt over allerlei monitoringsmechanismen, is dat in dit onderzoek minder aan bod gekomen en wordt er sterk gesproken over het inzetten op vertrouwen. Een andere mogelijkheid is dat sommige bedrijven toch nog gebruik maken van monitoringsystemen maar dit zijn grotendeels dezelfde systemen als die ze voor de COVID-19 pandemie gebruikte. Uit dit onderzoek blijkt dus dat monitoring opgesplitst kan worden in twee categorieën namelijk het preventieve monitoren en het monitoren op basis van vertrouwen. Eerst en vooral vertrekken bedrijven voornamelijk vanuit vertrouwen. Ze gaan uit van de goodwill van de werknemers en verwachten dat ze transparant zijn en dat er duidelijke afspraken gemaakt worden. Als ze merken dat er misbruik van gemaakt wordt of dat er klachten komen gaan zij uiteraard wel kijken naar wat die persoon juist gedaan heeft. Het enkel en alleen uitgaan van vertrouwen is iets wat in de literatuur

niet erg naar boven kwam. Wat wel in lijn is met de literatuur is het feit dat één van de succesfactoren van telewerk de bedrijfscultuur is. Deze bedrijfscultuur moet gebaseerd zijn op vertrouwen. Zo blijkt uit onderzoek van Cascio uit 2000 dat wanneer er een gebrek is aan vertrouwen telewerk niet succesvol kan zijn.

De preventieve monitoringsystemen daarentegen zijn niet speciaal ingevoerd omwille van het verlichte telewerk. Deze werden voor de COVID-19 pandemie ook al gebruikt binnen de bedrijven. Het preventieve monitoren komt tot uiting door het voeren van supervisie, KPI's of door het gebruikmaken van een logsysteem. Als we deze bevindingen vergelijken met de literatuur blijkt dat uit onderzoek van Kim, Mullins & Yoon uit 2021 dat er een link is tussen efficiënte supervisie en de prestaties van de werknemers. Ten tweede is ook het nut van KPI's in de literatuur duidelijk geworden. Zodra er duidelijke, specifieke doelen en maatstaven gedefinieerd zijn is het voor werknemers makkelijk om te zien wat er nu precies van hun verwacht wordt (Sugi, Sfenrianto & Wahyud, 2018). Uit de literatuur blijkt wel dat het voor sommige functies heel moeilijk is om KPI's op te stellen omdat niet alles kwantificeerbaar gemaakt kan worden. Dit is ook uit ons onderzoek naar boven gekomen als een mogelijke oorzaak waarom bedrijven geen gebruik maken van KPI's. Uit onderzoek van Santon & Julian 2002 blijkt dat het monitoren aan de hand van een logsysteem een goede oplossing kan zijn wanneer KPI's moeilijk op te stellen zijn. Dat gaven de respondenten ook aan als derde optie voor het voeren van preventieve monitoring. In lijn met de literatuur (Santon & Julian, 2002) blijkt dat een logsysteem als efficiënt wordt, aangezien managers op die manier overzicht houden op de activiteiten die uitgevoerd worden door de werknemers.

### 5.2.3 Motivatie

Ten slotte proberen managers de werknemers extra te motiveren aan de hand van beloningen. Deze beloningen kunnen opgedeeld worden in bonussen, attenties of extra verlofdagen. Wanneer er gebruik gemaakt werd van KPI's, werd daar soms ook een bonus aan gekoppeld. Ook in onderzoek van Verhoven uit 2018 wordt aangegeven dat het invoeren van een bonus een hulpmiddel kan zijn bij het behalen van de targets aangezien dit de werknemers extra motiveert. Daarnaast kunnen er ook extra attenties gegeven worden aan de werknemers om te tonen dat ze de inspanning van hen waarderen waardoor de motivatie van de werknemers stijgt.

### 5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor volgend onderzoek

Voor het empirisch gedeelte is er gekozen voor kwalitatieve benadering wat met zich meebrengt dat er een duidelijk beeld is verkregen van de achterliggende overtuigingen, meningen en bevindingen. Aangezien er niet voor kwantitatief onderzoek geopteerd werd, kunnen er geen uitspraken gedaan worden over in welke mate bepaalde dingen voorkomen. Voor volgend onderzoek zou het dus interessant kunnen zijn om een kwantitatieve studie uit te voeren.

Daarnaast zijn er ook enkele beperkingen die samenhangen met de sample. Aangezien het moeilijk was om twaalf kwalitatieve respondenten te vinden die tijd hadden om mee te werken aan dit onderzoek ontbreekt er diversiteit. Zo waren er negen vrouwelijke respondenten en maar 3 mannelijke respondenten. Het zou dus kunnen dat de resultaten en bevindingen verschillend zouden zijn indien er meer diversiteit was bij de respondenten. Dit zou in een volgend onderzoek verder onderzocht kunnen worden. Een andere beperking is dat een groot deel van deze respondenten is gevonden aan de hand van convenience sampling omdat dit een voor de hand liggende en goedkope methode is. Deze respondenten waren ook sneller geneigd om deel te nemen aan dit onderzoek omdat deze binnen mijn eigen netwerk lagen. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van snowball sampling wat als gevolg heeft dat de respondenten die daarmee verkregen zijn, vaak in eenzelfde categorie behoren wat opnieuw een gebrek aan diversiteit met zich meebrengt. Bovendien zijn de interviews gevoerd in een beperkt aantal bedrijven in verschillende sectoren zodat er een globaal beeld verkregen kan worden. Hierdoor kan er wel geen uitspraak gemaakt worden over hoe het er binnen een bepaalde sector aan toe gaat. Het zou voor volgend onderzoek nuttig kunnen zijn om een casestudy te doen aangezien het effect van het telewerkbeleid helemaal bloot gelegd kan worden en er in de diepte geanalyseerd kan worden door middel van ervaringen van verschillende mensen binnen dat zelfde bedrijf.

Een derde grote beperking van dit onderzoek is dat er enkel managers zijn bevroegd. Deze spreken over een gestegen of gedaalde productiviteit maar geven zelf aan dat ze die productiviteit eigenlijk niet meten. Dit zijn dus vaak subjectieve bevindingen die gebaseerd zijn op gevoelens en niet op concrete bewijzen. Het zou voor volgend onderzoek daarnaast ook interessant kunnen zijn om ook werknemers te interviewen en een vergelijkende studie te maken.

Er zijn ook enkele interessante bevindingen naar boven gekomen waar verder onderzoek naar gedaan kan worden. Een voorbeeld hiervan is dat enkele respondenten aangaven dat het ziekteverzuim bij de werknemers verminderd is. Dit is toch wel een opmerkelijke bevinding die wat meer onderzoek vereist. Daarnaast gaf één respondent ook aan dat er een verschil in productiviteit waarneembaar was afhankelijk van de periode tijdens de COVID-19 crisis. Zo zagen zij een verhoogde productiviteit tijdens de lockdown, die naar mate de corona pandemie beterde, wegebde. Het kan dus ook interessant zijn om dit fenomeen nader te gaan onderzoeken. Ten slotte kan het ook interessant zijn om dieper in te gaan op de doelgroep van werknemers met jonge kinderen omdat uit dit onderzoek is gebleken dat de productiviteit van deze doelgroep vaak lager ligt als er aan telewerk gedaan wordt.



## 5.4 Praktische aanbevelingen voor managers

De COVID-19 pandemie heeft aangetoond dat werknemers nog steeds productief kunnen zijn wanneer zij aan verplicht telewerk doen. Toch is het belangrijk om verschillende elementen in het achterhoofd te houden aangezien deze een invloed kunnen hebben hierop. Zo kan de tevredenheid van de werknemers een invloed hebben op de productiviteit. Een eerste advies is dus om ervoor te zorgen dat de tevredenheid van de werknemers zo hoog mogelijk blijft. Dit kan door de telewerkers het nodige vertrouwen te geven zodat ze autonoom aan het werk kunnen gaan. Er moet wel gewaakt worden over deze autonomie aangezien niet iedereen hier goed mee kan omgaan. Een tweede advies is om extra aandacht te besteden aan de work-life balance van de werknemers. Zeker in tijde als corona, aangezien dit een enorme invloed heeft op het leven van de telewerkers. Zo dient er gewaakt te worden over hoeveel tijd de mensen spenderen aan het werk en hoeveel overuren zij maken. Op korte termijn is het inderdaad zo dat de werknemers productiever zijn wanneer zij extra overuren maken maar hierin bestaat het gevaar dat deze werknemers kunnen uitvallen door een burn-out. Dit is op lange termijn minder voordelig voor het bedrijf aangezien de productiviteit van deze werknemer dan volledig wegvalt. Een derde advies kan zijn dat er rekening moet worden gehouden met de functie van de werknemer. Aangezien het voor functies waarbij contact en creativiteit cruciaal is, de productiviteit kan dalen doordat de communicatie en het brainstormen door telewerk vaak verminderd. Wanneer men zich dus in een situatie bevindt, waarin telewerk verplicht is, kan het enorm helpen om extra aandacht te besteden aan de communicatie binnen het team en bijvoorbeeld extra team calls te organiseren.

Bovendien is ook het managen van het verplicht telewerk enorm belangrijk. Zo dient er ingezet te worden op ondersteuning op vlak van infrastructuur, vergoedingen en communicatie. Het juiste materiaal moet ter beschikking gesteld worden en er moeten duidelijke afspraken zijn omtrent een telewerk-/onkostenvergoeding. Bovendien is het belangrijk om duidelijk te communiceren en afspraken te maken zodat beide partijen weten wat er van hen verwacht wordt. Een bijkomend advies is dat het inzetten op vertrouwen in plaats van preventief monitoren vaak succesvol blijkt. Dit is dus zeker iets om mee te nemen naar de toekomst aangezien de werknemers zich op die manier enorm gewaardeerd voelen waardoor zij extra hun best gaan doen wat dus een positieve invloed heeft op de productiviteit. Preventieve monitoringsystemen kunnen uiteraard wel gebruikt worden ter aanvulling. Een laatste advies is om in te zetten op het motiveren van de werknemers. Gemotiveerde werknemers presteren vaak beter omdat ze zich opnieuw, gewaardeerd voelen.

## Bibliografie

- Alsyouf, I. (2006). Measuring maintenance performance using a balanced scorecard approach. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*.
- APGAR, M. (1998), The alternative workplace: changing where and how people work, *Harvard Business Review*, 76(3)
- Arso, S. S., Sfenrianto, S., & Wahyudi, M. (2018). Employee Performance Measurement in Teleworking Using Balanced Scorecard. *International Journal of Electrical & Computer Engineering* 8(6).
- Ball, K. S., & Margulis, S. T. (2011). Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation. *New technology, work and employment*, 26(2), 113-126.
- Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR review*.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees, *Birkbeck university of London*, 511-543.
- Bélanger, F., & Allport, C. D. (2008). Collaborative technologies in knowledge telework: an exploratory study. *Information Systems Journal*, 18(1), 101-121.
- Belt, V. D. T. (2018). Goed werkgeverschap & goed werknemerschap. *Ethiek van de bedrijfscultuur*.
- Berinato, S. (2014). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard business review*, 92(1), 12.
- Bishop, D. A. (2018). Key performance indicators: Ideation to creation. *In Engineering Management Review*, 46(1), 13-15.
- Bloom, N. (2014). To Raise Productivity, Let more Employees Work from Home, *Harvard Business Review*, 92(1/2), 28-29.
- Boddy, D. (2008). *Management: An introduction* (4th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Boets, I., Ponsaert, W., & De Groeve, Y. (2021). Telewerk post-corona: aandacht voor ergonomische & psychosociale aspecten. *Veiligheidsnieuws*, 55(211), 22-25.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2012). Telework, productivity and wellbeing. *Institute for a Broadband-Enabled Society*.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. London: Sage.
- Capéau, B., Decoster, A., Vanderkelen, J., & Van Houtven, S. (2021). De inkomensschok van het virus, de demper van de welvaartsstaat en de gaten in het vangnet. *FEB Research Report Department of Economics*.

- Chudinovskikh, M., Fedorova, A., & Tonkikh, N. (2021, March). Excessive Control of Teleworkers' Activity as a Factor of Labor Relations Pollution. *Atlantis Press*, 159-164.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- 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*.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- De Craeker, S. (2020, 12 oktober). Telewerk meer dan de helft populairder dan vóór corona. Acerta. van <https://www.acerta.be/nl/over-acerta/in-de-pers/telewerk-meer-dan-de-helft-populairder-dan-voor-corona>
- De Menezes, L M; Kelliher, C. 2011. 'Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case'. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452-474.
- De Smet, R., Penders, I., & Vansteenkiste, S. (2021). De Vlaamse arbeidsmarkt tijdens het eerste jaar van de COVID-19-pandemie. *Werk-Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(1), 6-28.
- Delanoëje, J. (2021). Telewerk in het nieuwe werken: Vertrek vanuit vertrouwen. *In National Telework Conference*.
- Develtere, A., & Guerry, C. (2017, December 18). Waarom en hoe telewerk aanmoedigen in België. *Vias instituut federale overheid mobiliteit en vervoer*.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195.
- Dyczkowski, M. (2012). Economic efficiency of telework implementation for IT teams. Methodological background and a case study. *Information Systems in Management*, 3(1), 184-196.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25- 32.
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macias, E., & Vázquez, I. G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, 11.
- Farrell, K. (2017, November). Working from home: A double edged sword. *In Home Renaissance Foundation Conference 1(3)*, 0-26.
- Felstead, A. and N. Jewson (2000), *In Work, at Home: Towards an Understanding of Homeworking*. London: Routledge.

- Fujii, K. (2020). Workplace motivation: Addressing telework as a mechanism for maintaining employee productivity. *Portland State University*.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), 426.
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.
- Gift, R. A., & Obindah, F. (2020). Examining the influence of motivation on organizational productivity in Bayelsa state private hospitals. *Open Access Journal of Science*, 4(3), 94-108.
- Glasser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. *Chicago: Aldine Publishing Company*.
- Gorlick, A. D. A. M. (2020). The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. *Stanford News*. March, 30.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*.
- Pelczarski, K. (2022). Talent shortage creating recruitment and retention headaches. *Tribology & Lubrication Technology*, 78(3), 80-86.
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46.
- Hamid, A., & Younus, M. (2021). Effect of work motivation on academic library professionals' workplace productivity. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 5737.
- Hammersley, M. (2013). The myth of research-based policy and practice. *London: Sage*.
- Hendrickx, F., & Taes, S. (2020). Telewerk tijdens en na de pandemie: kwalificatie van een uitdagende arbeidsrelatie. *Arbeidsrecht Journaal*.
- Hynes, M. (2013). Mobility Matters: Technology, Telework and the (Un) Sustainable Consumption of Distance, Unpublished PhD, *National University of Ireland Galway*.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of management information systems*, 16(1), 147-164.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, 37(4), 319-334.
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, 68(3), 275-291.
- Ilozor, D.B., and Carr, J. (2001), "Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting", *Journal of Management Development*, 20(5/6), 495-507.

- Jeurissen, T.; Nyklicek, I. 2001. 'Testing the Vitamin Model of job stress in Dutch health care workers'. *Work and Stress* 15(3), 254-264.
- Johnson, B., Zimmermann, T., & Bird, C. (2019). The effect of work environments on productivity and satisfaction of software engineers. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 47(4), 736-757.
- Johnson, J., Hall, L. H., Berzins, K., Baker, J., Melling, K., & Thompson, C. (2018). Mental healthcare staff well-being and burnout: A narrative review of trends, causes, implications, and recommendations for future interventions. *International journal of mental health nursing*, 27(1), 20-32.
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1-9.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: a key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*.
- Kurland, N., & Bailey, D. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Autumn*, 53-67.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs?. *Review of public personnel administration*, 40(1), 36-55.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(1), 388-403.
- López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 8797.
- Lupton, P. and Haynes, B. (2000), "Teleworking – the perception-reality gap", *Facilities*, 18(7/8), 323-37.
- Machara, L., & Jain, P. (2016). Factors affecting staff motivation in public libraries: A case of selected public libraries in Botswana. *Mousaion*, 34(1), 101-122.
- Madsen, S.R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implication of Teleworking: A Literature Review", *Journal of Culture and Religion*, 1(1), 148-158.

- Manca, C., Grijalvo, M., Palacios, M., & Kaulio, M. (2018). Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of working. *Service Business, 12*(3), 525-550.
- Mann, S., Varey, R. and Button, W. (2000), "An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication", *Journal of Managerial Psychology, 15*(7), 668-82.
- Manochehri, G. and Pinkerton, T. (2003), "Managing telecommuters: opportunities and challenges", *American Business Review, 21*(1), 9-16.
- Marhadi, A. B. M., & Hendarman, A. F. (2020). Identifying the Relationship between The Big Five Personality Traits and Attitudes towards Teleworking of Generation Z. *American International Journal of Business Management, 3*(7), 76-88.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meijer, R. A. M., Weijers, T. C. M., Spoelman, E. J., & Rip, A. (1992). Telewerk blijft maatwerk: De invoering van telewerk op grote schaal: kosten en baten en de invoeringsstrategie. *Studiecentrum voor Technologie en Beleid TNO Universiteit Twente*.
- Mello, J. A. (2007, oktober 3). Managing Telework Programs Effectively. *Springer Science + Business Media, 19*, 247-261.
- Mihalca, L., Irimias, T., & Bredeea, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic, 23*(58), 620-636.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (p. 563). Leuven: Acco.
- Nebeker and Tatum, 1993 D.M. Nebeker, B. Tatum The effects of computer monitoring, standards, and rewards on work performance, job satisfaction, and stress *Journal of Applied Social Psychology, 23*(7), 508-536
- Nicholas, A. (2012). Will telework help to recruit Millennial employees? *Salve Regina University*.
- Nicholas, A. J. (2007). Millennial interest in teleworking *Doctoral dissertation, Touro University International*.
- Nicholas, A. J., & Guzman, I. R. (2009, May). Is teleworking for the millennials?. *Proceedings of the special interest group on management information system's 47th annual conference on Computer personnel research, 197-208*
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review, 9*(2), 32-7.
- Pathak, A.A., Bathini, D.R., Kandathil, G.M. (2015). The Ban on Working from Home Makes Sense for Yahoo. It needs the Innovation and Speed of Delivery that come from Office-based Employees, *Human Resource Management International Digest, 23*(3), 12-14.
- Payne, S. (2007). *Grounded theory in analyzing qualitative data in psychology*. London: Sage.

- Peters, P., & Den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 329-346.
- Potter, E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73-84.
- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety science*, 100, 37-45.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*.
- Raiborn, C., & Butler, J. B. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(5), 31-39.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of psychology*, 39(2), 152-156.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *London: Sage*.
- Sanders, G. (1999). *Bedrijfscultuur*. Uitgeverij Van Gorcum.
- 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. *Transport Findings*.
- Stanton, J. M., & Julian, A. L. (2002). The impact of electronic monitoring on quality and quantity of performance. *Computers in human behavior*, 18(1), 85-101.
- Tracey, R. (2019). Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. *Blackwell*.
- van Breukelen, W. (2021). Telewerken en thuiswerken: de stand van zaken vóór het uitbreken van COVID-19. *Gedrag & Organisatie*, 34(4).
- Van Hauwaert, T., & Buyens, D. (2007). Telewerk als nieuwe werkvorm: kwalitatief onderzoek naar de aanleiding, implementatie en gevolgen bij Vlaamse organisaties. *Universiteit Gent*.
- Vasic, M. (2020). Challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic. *Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici*, 56(44), 63-79.
- Vloet, P. (2022). De invloed van telewerken gedurende Covid-19 op de kwaliteit van arbeid bij de Seyscentra. *Radboud Universiteit*.
- Walrave, M., & De Bie, M. (2005). Teleworking@ Home or Close to Home—Attitudes towards and Experiences with Homeworking, Mobile Working, Working in Satellite Offices and Telecentres. *University of Antwerp*.

Whittle, A., & Mueller, F. (2009). 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': Telework and the politics of representation. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 131-143.



# Bijlagen

## Interviewleidraad

### **VOOR DE COVID-19 PANDEMIE:**

- Wat waren de regels omtrent telewerk bij jullie organisatie voor de COVID-19 pandemie?
  - Wie (binnen de organisatie) bepaalde voorwaarden, verschil tussen werknemers...?
- Waarom werd in de organisatie dit beleid gevoerd?
  - Is dit ooit anders geweest?
  - Zijn er andere opties overwogen?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen van telewerk?
  - voor de organisatie
  - voor de werknemers
- Zijn er ook nadelen aan verbonden?
- Ervaarde u de manier waarop jullie beleid was opgesteld als succesvol binnen jullie organisatie?
  - waarom wel/niet?
  - even goed in alle teams?

### **TIJDENS DE COVID-19 PANDEMIE:**

#### Beleidsvoering, voor- en nadelen, productiviteit

- Wat waren de grootste effecten van de corona crisis op jullie organisatie?
  - Hoe werd hiermee omgegaan?
- Zijn er fundamentele verschillen in de manier van hoe telewerk voor de COVID-19 pandemie werd georganiseerd in vergelijking met tijdens de COVID-19 pandemie? evt. voor-nadelen?
- Hoe hebben jullie de verplichting op het telewerk praktisch georganiseerd?
  - Hoe ervaarde jullie dit verplichte telewerk als organisatie en hoe ervaarde de werknemers dit volgens jullie? (impact op kosten, infrastructuur, beleid, aanpassingsbereidheid van de werknemers,...)

- Waren er specifieke uitdagingen verbonden aan het verplichte telewerk? Hoeervaarde de medewerkers dit?
- Hoe denk je dat werknemers het telewerk en het beleid hierrond ervaren?
- waren er soms problemen?
  - welke?
- Denkt u dat de crisis een invloed had op de productiviteit van werknemers?
  - waarom? hoe? Hoeervaarde jullie dat?
- Denkt u dat de productiviteit van jullie werknemers beïnvloed werd doordat zij aan verplicht telewerk deden?
  - Waarom?
  - Wat zijn volgens u de redenen van dit verschil in productiviteit?
- Is er een duidelijk verschil merkbaar van de productiviteit door telewerk voor of tijdens de COVID-19 pandemie? Hoeervaarde de werknemers dit?
  - Welke aspecten verklaren volgens u dit resultaat
- van stijging
- daling
- gelijke stand van de productiviteit

### **MANAGEN VAN DIT TELEWERK, ERVARINGEN ORGANISATIE & MEDEWERKERS**

- Hoe zorgen jullie voor een goede monitoring van de werknemers?
- Hoe wordt dit volgens jullie ervaren door de werknemers?
- Brengt dit voor - of nadelen met zich mee? Welke?
- Doen jullie bepaalde inspanningen om de productiviteit van de telewerkers te behouden?
  - Zo ja, welke en waarom? Welk effect heeft dat volgens jullie? Hoe ervaren de werknemers dit?
- Wat waren de grootste uitdagingen met het behoud van de productiviteit van de telewerkers?
- Waren er manieren waarop jullie de productiviteit van telewerkers controleren?
  - Waarom?
  - Hoe? (balanced scorecard, supervisie, KPI's)

- Welke voor- en nadelen bracht dit met zich mee en hoe werd dit ervaren (werknemer)?
- Wat is volgens jullie een belangrijke manier om de productiviteit van de werknemers te waarborgen?
- Is er volgens jullie sprake van een veranderende bedrijfscultuur door het verplichte telewerk?
  - Uit de literatuur is gebleken dat een gebrek aan communicatie tijdens het telewerk de bedrijfscultuur kan verzwakken. Hoe zorgen jullie ervoor dat de communicatie vlot verloopt? Zijn er bepaalde struikelblokken waar jullie tegen op liepen?
- Hoe vaak wordt er feedback gegeven aan de werknemers die van thuis uit werken en is dit meer/minder dan werknemers die op kantoor werken? Waarom?
- Op welke manier maken jullie gebruik van performance management? (KPI's, Supervisie, balanced scorecard )
  - Hoe wordt dit volgens jullie ervaren door de werknemers?
  - Brengt dit voor-of nadelen met zich mee? Welke?
- Welke beloningssystemen gebruiken jullie?
  - Waarom?
  - Hoe ervaren de werknemers dit?

## **NA COVID-19**

- Hebben jullie de periode van het verplicht telewerk voornamelijk als iets positief of iets negatiefs beschouwd? Wat zijn jullie ervaringen hiermee achteraf bekeken?
- Hoe gaan jullie het werk organiseren nu de regel omtrent het verplichte telewerk weg is gevallen? Waarom?
- Hebben jullie uit deze situatie bepaalde dingen geleerd waar jullie in de toekomst rekening mee gaan houden?
- Gaan jullie bepaalde dingen/afspraken behouden?