



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat is de visie van topmanagement op telewerk?

Olivier Bouts

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat is de visie van topmanagement op telewerk?

Olivier Bouts

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

PROMOTOR :

dr. Laura HOEKX

Woord vooraf

Met veel plezier stel ik u mijn masterproef "Wat is de visie van topmanagement op telewerk?" voor. Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding "Handelswetenschappen" in de afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt.

Ik wil graag van deze gelegenheid gebruikmaken om mijn dank te betuigen aan enkele mensen die belangrijk zijn geweest bij de totstandkoming van deze masterproef.

In de eerste plaats wil ik uiteraard Prof. Dr. Laura Hoekx bedanken. De begeleiding, steun en feedback die ik gedurende dit traject heb ontvangen, hebben in grote mate bijgedragen aan de kwaliteit en diepgang van dit onderzoek. Tot slot wil ik ook mijn ouders, familie en vrienden bedanken. Ze hebben mij gedurende het hele proces blijven aanmoedigen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Bouts Olivier,
Hasselt, augustus 2023

Samenvatting

De coronapandemie heeft wereldwijd diepgaande gevolgen teweeggebracht op elk aspect van de samenleving. Het heeft organisaties gedwongen om hun werkwijzen aan te passen en nieuwe manieren van werken te omarmen. Één van de significante veranderingen is de overgang naar telewerk. Nu dat de coronaperiode achter ons ligt, blijft telewerken een prominente rol spelen. Ondanks de diepgaande studies naar de verschillende aspecten van telewerk, zoals de invloed van telewerk op de productiviteit, de tevredenheid en de sociale impact ervan, is er beperkt onderzoek verricht naar de persoonlijke visie van de topmanagers over telewerk.

Deze masterproef onderzoekt hoe de visie van topmanagement over telewerk is geëvolueerd en welke factoren de visie beïnvloeden. Topmanagement wordt in deze masterproef gedefinieerd als "de CEO en de managers die rechtstreeks aan de CEO rapporteren" (Boeker, 1997). Het is belangrijk om te onderzoeken wat de visie van topmanagers over telewerk is. Dit komt doordat de topmanagers een centrale rol hebben in de organisatie en in grote mate verantwoordelijk zijn voor het bepalen van het beleid en de strategie van de onderneming. Hun visie bepaalt de richting, de omvang en de vorm waarop telewerk wordt geïmplementeerd binnen het bedrijf. Om het doel van dit onderzoek te laten slagen is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld: " Wat is de visie van topmanagement op telewerk? " Op deze centrale onderzoeksvraag zal antwoord geboden worden aan de hand van twee deelvragen:

- 1) Hoe is de visie van topmanagement over telewerk geëvolueerd?
- 2) Welke factoren beïnvloeden de visie van topmanagement met betrekking tot telewerk?

In dit onderzoek is er enerzijds gebruikgemaakt van een grondige literatuurstudie en anderzijds van kwalitatief onderzoek. Zo is er een diepgaand inzicht ontwikkeld over de visie van topmanagers op telewerk, hoe deze visie is geëvolueerd en welke factoren de visie beïnvloeden. Er is doelbewust geprobeerd om zo divers mogelijke respondenten te selecteren zodat er een correct beeld geschetst wordt en de verschillen en gelijkenissen van de visie tussen de diverse respondenten geïdentificeerd kunnen worden. Er zijn elf semigestructureerde diepte-interviews afgenomen, de hoofdvoorwaarden waaraan de respondenten aan moesten voldoen is dat ze een topmanagementfunctie hebben en dat er de mogelijkheid is om telewerk uit te voeren binnen het bedrijf.

Om een diepgaand antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek wordt in dit onderzoek gereflecteerd op de relatie tussen de bestaande wetenschappelijke literatuur en de verkregen resultaten. De voorafgaande literatuur biedt een duidelijke weergave van de kwantitatieve gegevens met de betrekking tot de evolutie van telewerk en toont aan dat de evolutie van telewerk gedurende de periode voor, tijdens en na de pandemie een significante transformatie is ondergaan en dat het aantal telewerkers blijft stijgen. De resultaten zijn in lijn met deze stelling, er wordt vastgesteld door de topmanagers dat er steeds meer telewerk aanwezig is binnen hun bedrijf en dat er een groeiende interesse is in telewerk.

Ze verwachten dat het aantal telewerkers blijft toenemen. Bijkomend bieden de resultaten een aanvullende context en wordt er vastgesteld dat de visie van de topmanager een bepalende factor is in de mate waarop telewerk binnen de organisatie wordt toegepast en geaccepteerd. Het onderzoek stelt vast dat elke visie beïnvloed is tijdens de corona periode en dat de toepassing en acceptatie van telewerk sterk variëren en afhankelijk zijn van het type manager en hun specifieke visie op telewerk. De verandering van visie van de topmanagers ondersteunt de literatuur en helpt de evolutie van telewerk te verklaren. De resultaten benadrukken de cruciale rol die de visie van topmanagers speelt in het vormgeven van de hedendaagse en toekomstige toepassing van telewerk. Dit inzicht benadrukt het belang van het verkrijgen van een duidelijk beeld van de verschillende factoren die de visie van een topmanager kunnen beïnvloeden. Hoewel de voorafgaande literatuur verschillende factoren aankaart die van belang zijn bij de implementatie van telewerk zoals de persoonlijkheid, woon-werkafstand, sector, jobinhoud en de technologische infrastructuur van de organisatie geven de resultaten een diepgaander inzicht over hoe deze factoren concreet de visie van de topmanager beïnvloeden. De resultaten ondersteunen de voorafgaande literatuur dat telewerk zorgt voor tijdbesparing en dat telewerk verplaatsingskosten reduceert. Bijkomend vullen de resultaten aan dat de woon-werkafstand een directe invloed heeft op de visie van de topmanager en zijn bereidheid om telewerk te implementeren. Als het personeel dichtbij de onderneming woont, is de topmanager minder bereid om telewerk toe te passen in de organisatie. Waar de literatuur aantoont dat het standpunt tegenover telewerken mede afhankelijk is van de persoonlijkheid, bieden de resultaten een dieper inzicht in hoe de persoonlijkheid van een topmanager de visie en met als gevolg de implementatie van telewerk beïnvloedt. Zo werd er vastgesteld dat introverte managers vaker geneigd zijn om telewerken te implementeren, in tegenstelling tot extraverte managers. De jobinhoud en de sector worden in de literatuur benadrukt als belangrijke en bepalende factoren voor de implementatie van telewerk. De resultaten ondersteunen niet alleen deze stelling, maar voegen ook toe dat de manier waarop een topmanager een job of sector classificeert, cruciaal is voor zijn inzicht in de toepasbaarheid en de daadwerkelijke implementatie van telewerk. Zo hebben managers over het algemeen een positieve houding ten opzichte van telewerk voor taken die concentratie vereisen of eenvoudig thuis kunnen worden uitgevoerd, wat leidt tot een grotere implementatie van telewerk binnen hun organisatie. Tegelijkertijd hebben managers vastgesteld dat ze over het algemeen een negatievere houding ten opzichte van telewerk hebben voor functies die veel samenwerking en communicatie vereisen. Vervolgens wordt vastgesteld dat de technologische infrastructuur een cruciale rol speelt, waarbij de moderne technologie de implementatie van telewerk voor de managers heeft vergemakkelijkt. Deze vaststelling heeft geleid tot een positievere visie van de topmanagers en een grotere bereidheid om telewerken toe te passen.

Tot slot worden er nog enkele beperkingen en aanbevelingen aangekaart voor toekomstig onderzoek. De eerste beperking is gekoppeld aan de beperkte omvang van de steekproefgrootte aangezien er in totaal elf topmanagers zijn geïnterviewd. De volgende beperking is de geografische diversiteit van het onderzoek: alle topmanagers zijn afkomstig uit België. De laatste beperking die wordt aangekaart is de selectie van de respondenten. De respondenten zijn allemaal afkomstig uit het eigen netwerk van de onderzoeker waardoor er mogelijk een selectiebias is ontstaan.

Zo zijn er alleen managers geïnterviewd van een succesvolle onderneming en geen managers van een minder succesvolle onderneming.

Ter verbetering van deze beperkingen wordt aangeraden om in toekomstig onderzoek de steekproefgrootte te vergroten, te streven naar een breder geografische diversiteit en ook om respondenten te kiezen buiten het eigen netwerk. Deze aanbevelingen vergroten de geldigheid, representativiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek. Om af te sluiten worden er nog twee aanbevelingen geformuleerd die interessant zijn voor verder onderzoek. Het zou een meerwaarde aan de literatuur bieden om de dieper in te gaan hoe de rol van de manager is geëvolueerd om telewerk te faciliteren en te onderzoeken of de evolutie van de managementrol en de evolutie van de visie van een topmanager over telewerk met elkaar correleren of niet. De tweede aanbeveling die een waardevolle toevoeging aan de literatuur kan zijn, is de toepassing van asynchroon werk en de impact ervan op de implementatie van telewerk.

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	6
2. Literatuurstudie	9
2.1 Wat is telewerk?	9
2.2 Evolutie telewerk	10
2.3 Wat is topmanagement?.....	12
2.4 Factoren die de implementatie van telewerk beïnvloeden	12
2.4.1 Het geslacht & ervaring topmanagement.....	12
2.4.2 Productiviteit.....	13
2.4.3 Work-life balance.....	14
2.4.4 Samenwerking.....	15
3. Methodologie	16
3.1 Dataverzameling	17
3.2 Theoretische steekproef	17
3.3 Data-analyse	19
4. Resultaten	22
4.1 Evolutie visie van topmanagers over telewerk	22
4.1.1 Visie voor Corona	22
4.1.2 Visie tijdens corona.....	23
4.1.3 Visie na corona.....	26
4.2 Factoren die de visie van topmanagement met betrekking tot telewerk beïnvloeden.....	29
4.2.1 Persoonlijkheid	29
4.2.2 Ervaring	30
4.2.3 Woon-werkafstand.....	30
4.2.4 Economische factoren:	31
4.2.5 Jobinhoud.....	32
4.2.6 Sector	33
4.2.7 Technologische infrastructuur.....	34
5. Discussie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.1 Evolutie van de visie van topmanagers over telewerk	35
5.2 Factoren die van belang zijn.....	37
6. Beperkingen en aanbevelingen toekomstig onderzoek	40
8. Lijst van figuren en tabellen	45
9. Bijlagen	45
9.1 Interviewprotocol	45

1. Inleiding

De coronapandemie heeft wereldwijd diepgaande gevolgen teweeggebracht op elk aspect van de samenleving. Het heeft organisaties gedwongen om hun werkwijzen aan te passen en nieuwe manieren van werken te omarmen. Één van de significante veranderingen is de overgang naar telewerk.

Telewerken bestond ook voor de coronapandemie. Voor de pandemie werkte een minderheid thuis of op andere werkplekken niet op kantoor, vaak slechts één of enkele dagen per week. Het kwam in de ene beroepsgroep meer voor dan in de andere. Dankzij de continue technische ontwikkelingen en de digitalisering van het werk kende telewerk voor de pandemie wereldwijd een constante groei (Ozimek, 2020). Ondanks deze technologische vorderingen, was het geen populaire methode die gebruikt werd binnen de werkomgeving. Dit komt doordat er zorgen waren over de productiviteit van telewerk, de meeste organisaties een gebrek aan technologische infrastructuur hadden en er een weerstand is tegen veranderingen binnen organisaties (De Smet et al., 2021). De coronacrisis heeft hier een significante impact op gehad. Door de pandemie is het aantal telewerkers exponentieel gestegen (De Smet et al., 2021).

Onze samenleving heeft zich op verschillende manieren moeten aanpassen om met de coronapandemie om te kunnen gaan. Ondanks dat sommige veranderingen waarschijnlijk tijdelijk zullen zijn, zal een hele reeks veranderingen toch stand houden. Uit de diverse literatuur kan geconcludeerd worden dat telewerk waarschijnlijk één van de meest vasthoudende veranderingen zal zijn (De Smet et al., 2021; Ozimek, 2020). Werkgevers verwachten dat het aantal telewerkers en de intensiteit van het telewerk zal blijven stijgen. Door de coronapandemie verwachten de werkgevers grotere aanwezigheid van telewerk dan daarvoor (Ozimek 2020). Volgens de Smet et al. (2021) verwachten bedrijven dat telewerk na de coronacrisis drie keer zo vaak zal voorkomen dan voor de crisis. Meer bepaald zal het aantal dagen thuiswerken van gemiddeld een halve naar anderhalve dag per week gaan.

Het debat rond telewerken gaat aan de ene kant grotendeels over: de voor- en nadelen voor werknemers, zoals combineren van gezin en huishoudelijke taken met werk (work-life balance), maar ook gemiste carrièrekansen en het gebrek aan middelen en *tools* om het werk thuis goed te kunnen doen (Rubin et al., 2020; Waizenegger et al., 2020), en persoonsgebonden aspecten van werken op afstand zoals de (on)mogelijkheid zich te concentreren, het gebrek (of te veel) aan persoonlijke communicatie met collega's, en stress (Hoda & Murugesan, 2016). Aan de andere kant gaat het debat over: de voor- en nadelen voor werkgevers, zoals de in veel gevallen hogere prestaties van individuele telewerkers (Bloom et al, 2015), de moeilijkheid voor managers om op afstand prestaties te meten en ondergeschikten te beoordelen op sociaal vlak, wat belangrijk voor promoties is (Delany, 2022).

Het verschil met de situatie voor de coronaperiode en tijdens de coronapandemie is de schaal waarop telewerken voorkwam en het feit dat telewerken een verplichting werd. Organisaties en medewerkers werden gedwongen zich snel aan de nieuwe situatie aan te passen.

Het gevoelsmatige verschil tussen telewerkers en mensen die altijd op kantoor kwamen, met vooroordelen zoals 'geprivilegieerde' en 'asociale' telewerkers en 'trouwe' en 'sociale' kantoorwerkers verdween, omdat iedereen plotseling moest telewerken (Waizenegger et al., 2020). Voor werkgevers verdween (tijdelijk) de kwestie, of telewerken goed is voor de prestaties of niet. De grootste zorg van werkgevers was om telewerken technisch in goede banen te leiden en de negatieve consequenties zoals uitval, ziekte, depressie en een afnemend gevoel van binding met collega's en de organisatie op te lossen. De drie meest voorkomende oorzaken van conflicten op de werkplek zijn verschillen in persoonlijkheid, communicatieproblemen, en stress (Eva et al., 2019), en telewerken zet deze factoren in een heel ander licht. Bij werken op afstand ontstaan communicatieproblemen vooral door het gebrek aan persoonlijke interactie (Jiang & Men, 2017), maar verschillen in persoonlijkheid vallen juist minder op, terwijl de invloed van telewerken op stress verschillen per persoon – de één voelt zich thuis opgesloten en de ander voelt zich thuis volledig vrij. Tijdelijk, want nu de coronapandemie officieel ten einde is (WHO, 2023) maar ook al direct na het beëindigen van de lockdownmaatregelen komen organisaties voor de beslissing te staan in hoeverre telewerken de standaard moet blijven.

Er is al veel onderzoek gedaan naar hoe werknemers (managers en ondergeschikten) telewerk ervaren en wat de gevolgen van telewerk zijn op jobtevredenheid en jobperformantie. Volgens Etheridge et al. (2020) varieert de jobperformantie van werknemers op basis van demografische kenmerken en het type job dat ze uitoefenen. Arbeiders die werken in sectoren en beroepen die minder geschikt zijn voor telewerk alsook vrouwen en laagverdieners rapporteren een lagere productiviteit dan daarvoor. Op basis van de geschreven literatuur is het onduidelijk of telewerken net beter of slechter is voor de jobtevredenheid van de werknemers omdat de literatuur goede argumenten aantoont voor beide richtingen (Bellman et al., 2021).

Hoewel aangenomen mag worden dat deze factoren voor het leiderschap van organisaties van belang zijn bij het maken van beslissingen aangaande de (toekomstige) rol van telewerken in hun organisaties, is er weinig onderzoek gedaan naar de persoonlijke visie van topmanagers op telewerk. Boeker (1997) definieert topmanagement als "de CEO en de managers die rechtstreeks aan de CEO rapporteren". We mogen er niet vanuit gaan dat de visie van topmanagers een directe resultante is van de huidige staat van de wetenschap op het gebied van telewerk. Ook persoonlijke ideeën en voorkeuren op het gebied van technologie en op het gebied van samenwerken, wat het betekent onderdeel uit te maken van een organisatie, en persoonlijke leiderschapsstijl zouden van invloed kunnen zijn op beslissingen die topmanagers (moeten) nemen aangaande de rol van telewerken.

Dit onderzoek heeft als doel om de visie van het topmanagement met betrekking tot telewerken in kaart te brengen, alsook het identificeren van de verschillende factoren die de visie van een topmanager kunnen beïnvloeden. Om dit te verduidelijken worden volgende hoofd- en deelvragen geformuleerd:

Hoofdvraag: " Wat is de visie van topmanagement op telewerk?"

Deelvragen:

- 1) Hoe is de visie van topmanagers over telewerk geëvolueerd?
- 2) Welke factoren beïnvloeden de visie van het topmanagement met betrekking tot telewerk?

Het is belangrijk om te onderzoeken wat de visie van topmanagers over telewerk is. Dit komt doordat de topmanagers een centrale rol hebben in de organisatie en in grote mate verantwoordelijk zijn voor het bepalen van het beleid en de strategie van de onderneming (Boatright et al., 2009). Door de visie van topmanagers over telewerk te onderzoeken kan er bepaald worden hoe de visie van de topmanager een rol speelt in de richting, de omvang en de vorm waarop telewerk wordt geïmplementeerd binnen het bedrijf. Door het begrijpen van de persoonlijke visie van topmanagement over telewerken hoopt dit onderzoek bij te dragen aan de literatuur om zo waardevolle inzichten op te leveren die organisaties ondersteunen bij het nemen van beslissingen omtrent telewerk.

2. Literatuurstudie

In de literatuurstudie zal allereerst dieper worden ingegaan op telewerk in het algemeen. Er worden verschillende definities van telewerk belicht, waarbij tevens aandacht wordt besteed aan zowel de evolutie als de toekomst van telewerk. Vervolgens wordt er onderzoek gedaan naar de voordelen en nadelen die gepaard gaan met telewerk. Door deze aspecten grondig te analyseren, beoogt de literatuurstudie een diepgaand inzicht te bieden in de wereld van telewerk en de implicaties ervan. In het tweede deel van de literatuurstudie wordt er verder ingegaan op het begrip topmanagement en de factoren die van invloed zijn op de implementatie van telewerk binnen organisaties.

2.1 Wat is telewerk?

Telewerk is geen nieuw begrip, telewerk kende een groei rond de jaren 1970 als een reactie op de ontwikkeling van de informatietechnologieën en communicatiemiddelen (Nickson et al. 2012). Telewerken werd in deze tijd gezien als een middel om woon-werkverkeer te beperken, het aantal files terug te dringen en de CO₂-uitstoot te verminderen (Nilles,1975,1988).

In de late jaren 80 gaven Weijers et al. (1987) reeds de volgende definitie voor telewerk: telewerk is een nieuwe arbeidsvorm waarbij de arbeidsplaats geografisch is gescheiden van de andere arbeidsplaatsen in de onderneming en de locatie van de arbeidsplaats wordt bepaald door (de behoeften van) degene die het werk verricht. De aanwezigheid van telewerk is niet alleen te danken aan de nieuwe ontwikkelingen maar ook aan de verandering van de algemene strategie van organisaties naar meer flexibilisering ten opzichte van arbeid (Weijers et al. 1987). Sinds circa 1990 is de term "telewerken" steeds frequenter aanwezig binnen de wetenschappelijke publicaties, met name op het gebied van managementwetenschappen, economie, informatica, sociologie en arbeids- en organisatiepsychologie. Ook worden de uitdagingen en valkuilen, de kansen en bezwaren, en de factoren die de effectiviteit van telewerk beïnvloeden besproken (Van Breukelen, 2021). Deze opkomst van literatuur over telewerk weerspiegelt de groeiende interesse en het onderzoek binnen verschillende wetenschappelijke disciplines.

In de afgelopen 40 jaar zijn er veel verschillende definities en omschrijvingen van telewerk gegeven. Van Breukelen (2021) geeft een meer recentere definitie: Telewerken is het 'werken op afstand' van een bedrijfslocatie, kantoor of opdrachtgever, waarbij de telewerker wordt ondersteund door informatie- en communicatietechnologie (ICT).

Het begrip telewerk omvat een heel gamma aan werkvormen, zoals mobiel telewerk, telewerk in co-working ruimtes, telewerk in callcenters en telehuiswerk. Zelfs binnen deze voorbeelden zijn er nog talloze varianten en combinaties mogelijk (Hendrickx et al.,2020). Volgens Van Breukelen (2021) kunnen verschillende vormen van telewerken onderscheiden worden aan de hand van vijf dimensies. Ten eerste is er de locatie waar het telewerk wordt uitgevoerd. Ten tweede kijkt men naar de verdeling van het aantal uur dat men op de verschillende locaties werk verricht. De derde dimensie is de mate waarin er gebruik wordt gemaakt van ICT tijdens het telewerken.

Vervolgens is er de kennisintensiteit en het niveau van het werk dat verricht wordt. Tot slot wordt er ook gelet op de aard van het dienstverband waarbinnen het telewerken plaatsvindt. Deze dimensies bieden een framework om de diverse vormen van telewerken te categoriseren.

Een ander begrip dat vaak aan bod komt is hybride werken. Hybride werken is een bekend werkmodel dat verwijst naar de combinatie van telewerk en op afstand werken. Bij hybride werk kunnen werknemers bijvoorbeeld 3 dagen per week op kantoor werken en twee dagen per week vanuit huis (Verwimp et al., 2021). Volgens Criscuolo et al. 2021 verkiezen de managers dit werkmodel. De literatuur wijst erop dat hybride werk een prominente rol zal blijven spelen in de toekomst. In wat volgt wordt er dieper ingegaan op de evolutie van telewerk.

2.2 Evolutie telewerk

Telewerk bestaat al geruime tijd, maar het was vroeger geen populaire methode. In de jaren 90 werkte 4,5% van de werknemers soms of regelmatig vanuit huis (Vanroelen, 2017). Dankzij de continue technische ontwikkelingen en de digitalisering van het werk kende telewerk voor de pandemie wereldwijd een lage constante groei (Ozimek, 2020). Als we de evolutie en intensiteit van thuiswerken van de Vlaamse werknemers tussen de 20 en 64 jaar bestuderen, zien we dat in 2010 er 13,6% thuis werkte en dat dit aandeel traag en constant is gestegen tot 20,3% in 2019 (De Smet et al., 2021).

Tijdens de coronapandemie heeft thuiswerken in België een hoge vlucht genomen. In vier Belgische regio's (naar de door de EU gehanteerde indeling NUTS-2) groeide het aantal mensen dat gewoonlijk van huis uit werkt met meer dan 20% (Eurostat, 2022). Deze vier regio's behoren nu tot de top-10 regio's met het grootste aandeel thuiswerkers, samen met regio's in Zweden, Ierland, Finland en Zweden. Gemiddeld was die stijging in de EU 8%. De Smet et al. (2021) conformeert dat de pandemie een significante impact op de groei van telewerk heeft gehad. Op één jaar tijd is het aandeel thuiswerkenden van de Vlaamse arbeidsmarkt van 20,3% tot 29% gestegen en is de intensiteit van thuiswerken ook sterk gestegen.

Nu de coronacrisis ten einde loopt, rijst de vraag over wat de toekomst van telewerk is. Volgens Lund et al. (2020) is de toekomst van telewerk afhankelijk van de mogelijkheid om de verschillende werkactiviteiten op afstand uit te voeren. Het potentieel van telewerken is sterk geconcentreerd onder hoogopgeleide werknemers die actief zijn in een handvol sectoren, beroepen en geografische gebieden. Ondanks alle technologische vooruitgang heeft meer dan de helft van de beroepsbevolking echter weinig tot geen mogelijkheid om vanuit huis te werken. Dit komt doordat hun werkactiviteiten niet de mogelijkheden bieden om vanuit huis te werken (Lund et al., 2020). Denk bijvoorbeeld aan een bouwvakker, zijn taken eisen directe aanwezigheid op de werkplaats en samenwerking met anderen. Vanwege de aard van het werk en de fysieke eisen is het voor hen niet mogelijk om hun werk op afstand uit te voeren.

Volgens de Smet et al. (2021) verwachten bedrijven dat telewerk na de coronacrisis drie keer zo vaak zal voorkomen dan voor de crisis. Meer bepaald, zal het aantal dagen thuiswerken van gemiddeld een halve naar anderhalve dag per week gaan. In een uitgebreide, doorlopende studie naar (toekomstige) trends op het gebied van werk rapporteert McKinsey (2021) onder meer over de terugkeer van werknemers na de coronapandemie. Volgens McKinsey verwacht 52% van 'c-suite managers' (CEO's, CFO's, CIO's, etc.) momenteel een terugkeer naar de situatie van voor de pandemie, waarbij het gros van de medewerkers vier dagen of meer op kantoor werkt. Redenen voor bedrijven om werknemers weer op kantoor te willen hebben zijn dat door werken op afstand (1) er een terugloop was van het gevoel van saamhorigheid en sociale connecties, vooral onder nieuwere werknemers; (2) er moeilijkheden ontstonden in interactie tussen afdelingen (silo's); (3) het aantal vrouwen dat ontslag nam toenam; en (4) er een toename in het aantal geestelijke gezondheidsproblemen was. Er zijn wel risico's aan het terugdraaien van de situatie: (1) werknemers ondervonden meer flexibiliteit en gemak; (2) sommige werknemers zoeken ander werk als zij terug moeten op kantoor; (3) relatief meer vrouwen zouden ontslag kunnen nemen omdat de achteruitgang in flexibiliteit hen belet aandacht te schenken aan gezin of ouders; en (4) bij sommige werknemers zal sprake zijn van een achteruitgang in mentale gezondheid bij terugkomst op het werk. Bedrijven en managers zijn bovendien bezorgd over een mogelijke achteruitgang in efficiëntie bij terugkeer naar het kantoor vanwege de hoeveelheid tijd en energie die in collaboratie wordt gestoken (McKinsey, 2021; Ferreira et al., 2021).

Volgens McKinsey deden organisaties met verhoogde efficiency het goed op vier gebieden: (1) investeren in het formuleren en uitleggen van strategische doelen en het delegeren van taken, en vergroten van verantwoordelijkheden op langere niveaus; (2) het creëren van kleine teams opgebouwd uit meerdere functiegebieden, aangevuld door teambuilding en leiderschapstraining; (3) het bevorderen van coaching en het belonen van medewerkers; en (4) het introduceren en bevorderen van collaboratieve werkmethoden en tools. Door de pandemie zijn collaboratieve tools snel in opkomst geraakt. Voor de pandemie bestonden groepsinteracties vooral uit e-mail, telefonische vergaderingen en persoonlijke ontmoetingen. Tijdens en na de pandemie zijn er mogelijkheden bijgekomen en ingeburgerd geraakt: (1) videoconferenties zijn gebruikelijker en geavanceerder geworden, met onder meer virtuele whiteboards, peilingen en brainstormsessies; (2) grote vergaderingen kunnen in kleinere groepen worden opgesplitst met moderators; (3) chatten, instant messaging en andere vormen van synchrone en asynchrone communicatie zijn gemeengoed geworden. Volgens McKinsey is het belangrijk dat deze trend doorzet, en moet er tijd en geld geïnvesteerd blijven worden in communicatiemiddelen en de adoptie daarvan. Dat vergt ook aanpassingen van fysieke werkplekken. Volgens McKinsey (2021) en Mullenweg (2020) zullen de grenzen tussen fysiek en digitaal, synchroon en asynchroon, kantoor en remote op deze manier steeds verder vervagen.

2.3 Wat is topmanagement?

Gezien het feit dat deze masterproef zich richt op de visie van topmanagers over telewerk, is het belangrijk om duidelijk te definiëren welke managers tot het topmanagement behoren. Volgens Boeker (1997) worden topmanagers gedefinieerd als "de CEO en de managers die rechtstreeks aan de CEO rapporteren". Het is algemeen bekend dat het topmanagementteam verantwoordelijk is voor het nemen van strategische beslissingen en het bepalen van de toekomst van de organisatie. Het topmanagement vervult een essentiële rol in het leiden van de missie en visie van een organisatie, alsook het bevorderen van een omgeving die gericht is op groei, innovatie en succes. Het is belangrijk om de visie van topmanagement te achterhalen, omdat zij uiteindelijk beslissen welke richting de onderneming inslaat. Een topmanagementteam kan bestaan uit verschillende soorten leiders. Kurzhals et al., 2020 tonen enkele verschillende functies en benamingen die bij het topmanagementteam behoren, zoals de financiële directeur, de technologische directeur en de operationele directeur.

2.4 Factoren die de implementatie van telewerk beïnvloeden

2.4.1 Het geslacht & ervaring topmanagement

Lashitew (2023) onderzoekt wat de invloed is van geslacht en ervaring van CEO's op de acceptatie en het gebruik van technologie. Volgens de auteurs hebben ervaring, en in mindere mate geslacht van CEO's invloed op de mate waarin bedrijven risico's nemen en in staat zijn adequaat te reageren op crises. Op basis van een dataset van de Wereldbank concludeert de auteur dat vrouwelijke CEO's minder geneigd zijn om technologieën voor werken op afstand in te zetten en minder geneigd zijn om e-commerce toe te passen. Ervaring in de branche bleek tot een zeker aantal jaren een positieve invloed te hebben op de adoptie van e-commerce (toenemend tot 1,5 jaar, daarna afnemend) en werken op afstand (toenemend tot 2 jaar, daarna afnemend). De auteurs concluderen dat managers met enige ervaring technologie eerder inzetten en gebruiken (Lashitew, 2023).

In een onderzoek naar de uitdagingen waarmee bedrijven worden geconfronteerd wanneer zij de overstap op werken op afstand maken, bestudeert Delany (2022) het perspectief van senior managers en HR-managers. Volgens de auteur wordt werken op afstand in het algemeen beschouwd als een win-win voor werkgevers en werknemers, met voordelen voor werkgevers zoals een grotere talentpool omdat werkgevers werknemers kunnen aannemen die op grotere afstanden wonen van het bedrijf. Werknemers ervaren voordelen zoals een betere work-life balance. De nadelen, zoals een gebrek aan betrokkenheid bij de organisatie en elkaar, en een gebrek aan kennisdelen en creativiteit, en de moeilijkheid om werknemers op hun prestatie te beoordelen leiden tot minder mogelijkheden voor werknemers om carrière te maken en tot een inefficiënte inzet van talent in de organisatie. De auteur concludeert dat organisaties met een goed ontwikkelde praktijk van werken op afstand in een sterke positie zijn om dergelijke uitdagingen het hoofd te bieden.

Managers fungeren als rolmodel met betrekking tot waarden en vereisten op het gebied van werken op afstand, en zijn in staat zijn om het vertrouwen van werknemers te winnen en te behouden. Zij worden ondersteund door hun organisatie en hebben voldoende ruimte voor discretionaire actie. Organisaties die werken op afstand voor het eerst invoeren moeten zorgen dat zij werken op afstand niet zien als louter het kopiëren van bestaande verhoudingen met behulp van technologie voor werken op afstand (Delany, 2022).

2.4.2 Productiviteit

Werkgevers evalueren vaak of telewerken de productiviteit van hun werknemers beïnvloedt. Ze kunnen kijken naar prestatiegegevens, projectresultaten en de algehele effectiviteit van werknemers bij het uitvoeren van taken op afstand.

In een casestudy over een Chinees reisbureau met 16.000 medewerkers zagen Bloom et al. (2015) een significant positief effect van telewerken op de productiviteit van medewerkers, gemeten naar voor dat bedrijf relevante KPI's zoals aantal telefoontjes per minuut. Telewerken leidde tot een prestatieverbetering van 13%, waarvan ongeveer 9% het gevolg was van meer minuten per dienst (minder pauzes en ziekte) en 4% het gevolg van meer telefoontjes per minuut vanwege een stillere werkomgeving. Er was ook sprake van meer tevredenheid over het werk en minder verloop.

In een experimenteel onderzoek waarin saaie en creatieve soorten werk worden geëmuleerd concludeert Dutcher (2012) dat het effect van telewerken op individuele productiviteit mede afhankelijk is van het soort taken dat wordt uitgevoerd. In een experiment onder studenten van de Amerikaanse Florida State University werden studenten twee duidelijk verschillende soorten taken (saaie en creatief) voorgelegd. De auteurs ontdekten dat telewerken leidt tot een hogere productiviteit bij de creatieve taak, maar een lagere productiviteit bij de saaie taak.

Monteiro et al. (2019) namen een steekproef van 1610 Portugese bedrijven en hun beleid inzake telewerken over de periode 2011-2016 en concluderen dat het effect van telewerken op de arbeidsproductiviteit gemiddeld gesproken negatief is, maar dat er zijn aanzienlijke verschillen optreden tussen verschillende categorieën van bedrijven. Volgens de auteurs is het effect van telewerken negatief voor bedrijven die zelf geen R&D-activiteiten ontwikkelen. Ook in kleine bedrijven (bedrijven met minder dan 50 werknemers) die niet exporteren is het effect van telewerken op de arbeidsproductiviteit negatief.

Brüggen et al. (2019) maken onderscheid tussen de effecten van telewerken op individuele factoren die de productiviteit beïnvloeden, en het effect van telewerken op bedrijfsniveau. Zaken als ziekteverzuim, autonomie, motivatie, jobtevredenheid en work-life balance beïnvloeden werknemers op verschillende manieren in verschillende mate, en hebben slechts indirect invloed op de productiviteit van een bedrijf. Een bedrijf dat telewerken instelt voor alle werknemers, kan daardoor gemiddeld een lagere toename in de productiviteit verwachten dan wanneer telewerken vrijwillig is.

Ook hangt telewerk samen met andere factoren die de relatie tussen werknemers en een bedrijf beïnvloeden, zoals de aantrekkelijkheid van de werkplek en vergoedingen voor reiskosten of inrichting van werkplekken in huis.

Concluderend kan worden gezegd dat het effect van telewerken op arbeidsproductiviteit niet eenduidig is. Onderzoeken die verschillende sectoren als onderwerp hebben, alsmede verschillende typen bedrijven en bedrijven van verschillende omvang geven verschillende resultaten. Ook is de manier waarop telewerken door bedrijven aan medewerkers wordt gepresenteerd (is het verplicht, welke andere maatregelen worden gelijktijdig genomen) van invloed op de gemiddelde productiviteit van een bedrijf. Tot slot is de vraag of telewerken tot hogere of juist lagere productiviteit van individuele werknemers leidt, is sterk persoonlijk omdat verschillende medewerkers verschillende voor- en nadelen van telewerken belangrijk vinden. Dergelijke factoren, zoals mate van autonomie, zijn indirect van invloed op de arbeidsproductiviteit.

2.4.3 Work-life balance

Telewerken kan werknemers meer flexibiliteit bieden om werk en persoonlijke verplichtingen in evenwicht te brengen. Werkgevers kunnen de impact van telewerken op de werk-privébalans van werknemers overwegen en hoe dit kan bijdragen aan hun tevredenheid, betrokkenheid en welzijn.

Rubin (2020) onderzocht de voor- en nadelen en vond grote persoonlijke verschillen. Sommige werknemers rapporteren de voordelen van telewerken, zoals de mogelijkheid om mogelijkheid om persoonlijke en huishoudelijke activiteiten te combineren met werkactiviteiten, het vermijden van pendelen, meer flexibiliteit in het plannen werkuren en taken, geld- en tijdsbesparing, verhoogd comfort, betere focus en meer energie. Andere werknemers rapporteren vooral nadelen van telewerken, zoals gebrek aan sociaal contact, slechte work-life balance, onvermogen om zich te concentreren, meer huishoudelijk werk, gebrek aan face-to-face communicatie, gebrek aan pendelen (voor mensen die pendelen zien als een manier van ontspanning), gebrek aan fysieke werkruimte thuis, te veel vrijheid en gebrek aan de juiste digitale tools en technische voorzieningen (Rubin et al., 2020). Veel werknemers rapporteren een verhoogde werkdruk bij het werken op afstand, terwijl sommige een afname ervaren. Volgens Caringal-Go (2021) ervaren sommige mensen gevoelens van eenzaamheid en isolatie en psychologische gevolgen zoals depressie als gevolg van als de druk om te presteren die telewerken met zich meebrengt en verplichtingen ten opzichte van het gezin, zoals kinderopvang en thuisonderwijs. Maar volgens Hoda & Murugesan (2016) voelen veel mensen zich juist minder gestrest in situaties van telewerken omdat ze geen tijd hoeven te besteden aan woon-werkverkeer en omdat ze meer tijd hebben om met hun gezin door te brengen.

Howe et al. (2020) onderzochten de mogelijke langetermijneffecten van COVID-19 op meerdere domeinen waaronder werkzekerheid, financiële gevolgen, telewerken, het welzijn van werknemers en loopbaan attitudes.

Volgens de auteurs heeft de pandemie telewerken in een stroomversnelling gebracht, maar zijn het ontwikkelingen op technologisch gebied die telewerken voor meer mensen mogelijk heeft gemaakt. Bedrijven die voor de pandemie weinig ervaring hadden opgedaan met telewerken, werden gedwongen werknemers te trainen in het effectief en intuïtief gebruik van tools, de omgang met tijd en agenda's, en nieuwe regels en normen aangaande werkuren, omgangsvormen en privacy. Volgens de auteurs moet een organisatie zich een aantal vragen stellen met betrekking tot telewerken: Hoe levensvatbaar is telewerken in vergelijking met werken op locatie voor mijn organisatie? In welke mate moet mijn organisatie telewerken stimuleren? En hoe kan de effectiviteit van virtuele teams worden gefaciliteerd en vergroot? Hierbij spelen naast de voor- en nadelen voor werknemers ook kostenoverwegingen, milieuoverwegingen, consequenties voor leiderschap en communicatie, vertrouwen, en bescherming van gevoelige technologie een rol (Howe et al., 2020).

2.4.4 Samenwerking

Telewerken kan van invloed zijn op de mate van samenwerking tussen werknemers. Werkgevers kunnen overwegen hoe telewerken de communicatie, teamdynamiek en innovatie binnen hun organisatie beïnvloedt. Volgens Waizenegger et al. (2020) verandert telewerken de aard van communicatie en wordt communicatie onder telewerken doelgerichter en belemmert het kennisdelen en spontane coördinatie. Nieuwe medewerkers voelen zich minder zelfverzekerd en stellen minder snel vragen. Hoewel telewerken de productiviteit kan verhogen doordat er minder tijd wordt besteed aan ongestructureerde interactie met collega's, zijn spontane discussies met collega's vaak ook essentieel voor het creëren van vertrouwen, wat essentieel is voor goede samenwerking op de lange termijn (Waizenegger et al., 2020). Een bruikbare manier om de omgang met technologie door mensen te beschouwen is die van technologische 'affordances': "mogelijkheden voor individueel gedrag geboden door een technisch object" (Waizenegger et al., 2020, p. 435). Affordances kunnen functioneel of sociaal zijn en bestaan alleen vanwege de intenties van gebruikers. Voorbeelden zijn e-mail en vergaderruimtes. E-mail biedt je de mogelijkheid om met een collega te communiceren, maar ook om jezelf een memo te sturen. Een vergaderruimte biedt deelnemers de mogelijkheid informeel te praten voor en na de formele vergadering, terwijl conference call software die mogelijkheid niet of beperkt biedt.

Ondanks de diepgaande studies naar de verschillende aspecten van telewerk, zoals evolutie van telewerk, de invloed van telewerk op de productiviteit, de tevredenheid en de sociale impact ervan, is er beperkt onderzoek verricht naar de persoonlijke visie van de topmanagers over telewerk. In de literatuur ontbreekt een helder beeld over de mate waarin de visie van topmanagers doorslaggevend is voor de implementatie van telewerk, hoe de visie is geëvolueerd en welke factoren deze visie beïnvloeden.

3. Methodologie

Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag "Wat is de visie van het topmanagement op telewerk" en de deelvragen "Hoe is de visie van topmanagers over telewerk geëvolueerd?" en "Welke factoren beïnvloeden de visie van het topmanagement met betrekking tot telewerk?", is er enerzijds gebruikt gemaakt van een grondige literatuurstudie en anderzijds kwalitatief onderzoek.

Via desk-research zijn er wetenschappelijke artikelen geraadpleegd om een sterke basis van kennis op te bouwen over het onderwerp van het onderzoek. Met behulp van deze geraadpleegde kennis is de literatuurstudie geschreven. De literatuurstudie geeft inzicht in de theoretische achtergrond en eerdere bevindingen met betrekking tot het onderwerp.

Vervolgens wordt de literatuurstudie getoetst aan praktische bevindingen door een empirische studie in de vorm van kwalitatief onderzoek. "Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren." (Reulink et al., 2005, p.4). De 'Grounded Theory' methode is de meest gebruikte kwalitatief analytische methode (Verhoeven, 2018). Via deze kwalitatieve methode kunnen nieuwe wetenschappelijke theorieën ontstaan aan de hand van de kwalitatieve data die verzameld is. Bij deze methode staat men open voor nieuwe ideeën en concepten die naar boven komen tijdens het onderzoek (Glaser & Strauss, 1967).

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is de 'Grounded Theory' de geschikte methode omdat er nog veel onduidelijkheid heerst over wat de visie van het topmanagement over telewerk is en er theorievorming mogelijk is. Een andere reden waarom deze methode geschikt is, is omdat er door deze methode een diepgaand begrip voor het thema ontstaat. Het verkrijgen van een diepgaand begrip is van essentieel belang om nieuwe inzichten te genereren, patronen te identificeren en een solide basis te leggen voor het ontwikkelen van theoretische perspectieven. In dit onderzoek wordt alle data verzameld door middel van diepte-interviews af te nemen. Door diepte-interviews bij topmanagement af te nemen worden de emoties, gedachten en ervaringen omtrent telewerk duidelijk gekaderd. Dankzij de literatuurstudie was het mogelijk om een gestructureerde en doelgerichte interviewleidraad te ontwikkelen die helpt bij het verkrijgen van de waardevolle inzichten en informatie om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Door diepte interviews af te nemen kan er dieper worden ingegaan op antwoorden van de respondenten en is er de mogelijkheid om vervolgvragen te stellen, verduidelijking te vragen en dieper in te gaan op specifieke onderwerpen.

3.1 Dataverzameling

De data van de gekozen respondenten is verzameld aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. Semigestructureerde interviews worden vaak gebruikt in kwalitatief onderzoek. Deze interviews helpen om de reden te begrijpen waarom mensen op bepaalde manieren handelen door de percepties, ervaringen en attitudes van deelnemers te onderzoeken (Harvey-Jordan & Long, 2001). Bijkomend is deze methode van uitermate geschikt voor dit onderzoek omdat het de flexibiliteit biedt om tijdens het interview af te wijken van de vooropgestelde vragen en aanvullende vragen te stellen op basis van de antwoorden van de respondenten (Newcomer et al., 2015). Aan de hand van deze methode is er een interviewprotocol opgesteld dat terug te vinden is in de bijlagen.

In het begin van het interview werd duidelijk gemaakt aan de respondent waarover het onderzoek gaat en worden de feitelijke gegevens gevraagd. Vervolgens is het interview opgedeeld in drie categorieën: telewerk voor Covid, telewerk tijdens Covid en telewerk na Covid. De respondenten worden voor elke periode gevraagd om te beschrijven in welke mate telewerk aanwezig is binnen het bedrijf, wat hun visie is over telewerk, en welke factoren van invloed zijn op hun visie over telewerk. Door deze opstelling kan er een duidelijk beeld gecreëerd worden over hoe de visie van topmanagers over telewerk is geëvolueerd en welke factoren hier een invloed op hebben.

De respondenten kregen de mogelijkheid om zelf te kiezen op welke manier ze geïnterviewd wilden worden. Van de 11 respondenten kozen 7 ervoor om het interview face-to-face af te nemen, terwijl de overige 4 de voorkeur gaven aan een online interview via Google Meet. De interviews duurden gemiddeld tussen de 20 en 40 minuten. De duurtijd van het interview hing voornamelijk af van de mate waarin de respondent aan telewerk doet.

3.2 Theoretische steekproef

Om een kwalitatieve set van data te verzamelen zijn er voorwaarden opgelegd. De hoofdvoorwaarden waaraan de respondenten aan moeten voldoen is dat ze een topmanagementfunctie hebben en dat er de mogelijkheid is om telewerk uit te voeren binnen het bedrijf.

De respondenten zijn allemaal werkzaam in België. Er is bewust geprobeerd om zo divers mogelijke respondenten te kiezen. De selectie is gebaseerd op verschillende criteria zoals achtergrond, sector en demografische kenmerken. Door diverse respondenten te interviewen zal de verzamelde data een correct beeld schetsen en kunnen de verschillen en gelijkenissen tussen de diverse respondenten geïdentificeerd worden. Voorafgaand aan het interview werden de geselecteerde respondenten ingelicht dat het interview zou worden opgenomen en dat de gegevens op een vertrouwelijke manier verwerkt zouden worden. Door de gegevens vertrouwelijk te verwerken werden de respondenten aangemoedigd om vrijuit te spreken en eerlijke antwoorden te geven. Na het afnemen van de interviews werden deze getranscribeerd en gecodeerd.

Dankzij de voorwaarden waaraan de respondenten moeten voldoen is er in dit onderzoek gebruikgemaakt van een doelgerichte steekproef. Bij een doelgerichte steekproef worden de respondenten doelgericht gekozen op basis van de onderzoeksdoelstelling. Via deze methode worden respondenten gekozen die zich op een relevante wijze verhouden tot het onderzoeksthema (Van Selm, 2007). De gebruikte respondenten zijn gekozen omdat het bekend is dat ze topmanagers zijn en ze actief zijn in een sector waar er de mogelijkheid is om aan telewerk te doen. De respondenten zijn verzameld door in mijn eigen netwerk mensen te contacteren. Via familie, vrienden en kennissen zijn er uiteindelijk 34 topmanagers gecontacteerd waarvan er 11 hebben toegezegd. Tabel 1 geeft een overzichtstabel weer van de eigenschappen van de respondenten in deze studie. Om de anonimiteit te garanderen zijn de namen van de respondenten niet vernoemd.

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Sector	Functie	#WN
Respondent 1	Vrouw	61 jaar	Bouw en ontwerp	CEO	55
Respondent 2	Man	29 jaar	Drukkerij	Hoofd van buitenlandse sales	120
Respondent 3	Vrouw	59 jaar	Juwelen	CEO	7
Respondent 4	Man	33 jaar	Interim	CEO	8
Respondent 5	Vrouw	37 jaar	HR en sociaal secretariaat	Assistent bestuurder	54
Respondent 6	Man	54 jaar	Bouw en ontwerp	Bestuurder en hoofd van sales	19
Respondent 7	Man	32 jaar	Event en communicatie	CEO	8
Respondent 8	Vrouw	52 jaar	Taal	Zaakvoerder	52
Respondent 9	Man	54 jaar	Interieur	CEO	80
Respondent 10	Man	59 jaar	Financiële	Zaakvoerder	3
Respondent 11	Man	32 jaar	Event	CTO	5

Tabel 1: Overzichtstabel respondenten

3.3 Data-analyse

Om de verzamelde data te analyseren is er gebruikgemaakt van een coderingsproces omdat dit het kernproces is in de 'grounded theory' methode. Voorafgaand aan het coderingsproces zijn alle interviews getranscribeerd, zorgvuldig gelezen en zijn er memo's opgesteld. Het eigenlijke coderen wordt binnen de 'grounded theory' in 3 fases opgesplitst. In de eerste fase, namelijk exploratie (open coderen), wordt de data gereduceerd en opgesplitst in kleinere stukken. Hierbij worden alle relevante codes aangeduid die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Glaser & Strauss, 1967). In het eerste codeboek ontstaat er een grote verzameling van niet-samenhangende codes, deze verzameling vormen de bouwstenen van fase 2. Vervolgens wordt er axiaal gecodeerd, hier worden alle gelijkaardige codes van fase 1 samengebracht onder overkoepelende codes en worden er concepten gevormd. Tot slot worden in de reductiefase de codes geselecteerd die relevant waren voor het onderzoek en worden de concepten van fase 2 ondergebracht in kerncategorieën (Auerbach, 2003). Tabel 2 en 3 geven een overzicht van het coderingsproces voor beide deelvragen en presenteren de citaten uit de interviews die als bewijs dienen voor de fases van het coderingsproces.

Citaat	Open coderen	Axiaal coderen	Selectief coderen
"Nooit echt veel over nagedacht of over stilgestaan. Dus ik had niet echt een visie toen."	Geen visie, geen mening over, niet nodig.	Geen visie	Visie voor Corona
"Ik ben altijd sceptisch geweest over telewerk."	Weinig interesse, sceptisch, beperkte visie.	Beperkte visie	Visie voor Corona
"Ik ben altijd een grote voorstander geweest van telewerk."	Negatief, veel nadelen, grote voorstander, veel voordelen.	Sterke visie	Visie voor Corona
"We hebben dan met telewerken geleerd, dat er sommige functies in mijn bedrijf zijn waar telewerk wel heel nuttig kan zijn en voor anderen veel minder."	Verplichte leerschool, ervaren welke functies en personen beter zijn bij telewerk en welke niet, ontdekken nieuwe mogelijkheden.	Verkregen inzichten	Visie tijdens corona

“Mijn visie is wel veranderd naar eerst een visie van dit wil ik nog veel meer, 1 dag per week is te weinig.”	visie weinig/minimaal veranderd, visie sterk veranderd	Verandering visie	Visie tijdens corona
“Je moet in mijn ogen je managementstijl veranderen van een controlerende rol naar een begeleidende functie. Dit zijn de doelen waar we naartoe moeten en de werknemer kan zelf invullen hoe hij er geraakt.”	Managementstijl aanpassen, meer vrijheid geven, meer flexibiliteit aanbieden, resultaatgericht.	Rol als manager	Visie na corona
“Ik denk dat dat toch wel zeker gaat blijven, sowieso. Daar twijfel ik eigenlijk totaal niet over. Er is steeds meer interesse achter. Maar ik denk meer dat het een hybride vorm gaat worden.”	Gunstige evolutie, meer interesse, stijgende aanwezigheid telewerk, hybride telewerk	Toekomstgericht	Visie na corona
“Dat mensen juist meer gaan investeren, investeren in kantoorinrichting om mensen als ze terug op kantoor zijn om die gewoon een aangenaam gevoel te geven.”	Het herinrichten van kantoor, meer investeren in kantoor & gemeenschapsruimtes	Aanpassen kantoor	Visie na corona

Tabel 2: : coderingsproces deelvraag 1: “Hoe is de visie van topmanagers over telewerk geëvolueerd?”

Citaten	Open coderen	Axiaal coderen	Selectief coderen
“Voor mij was het een zegen omdat ge die flexibiliteit hebt en dat ge tijdswinst hebt met heel wat zaken zoals commuten en toestanden.”	Tijds winst, online communiceren, brandstofbesparing, automatisering, aangenaam thuiswerken, beter concentreren	Voordelen	Visie beïnvloedbare factoren

<p>“Omdat wij van sollicitanten signalen krijgen dat ze zich eenzaam voelen op het werk omwille van telewerken, kan dat een nadeel zijn van telewerken.”</p>	<p>Psychologische impact, slechte communicatie, verliezen sociaal contact en groepsgevoel, minder kennisdeling, eenzaamheid</p>	<p>Nadelen</p>	<p>Visie beïnvloedbare factoren</p>
<p>“Iedereen die hier werkt, woont relatief dichtbij dus ik zie niet in waarom zou moeten telewerken.”</p>	<p>Functiegebonden, sectorgebonden, persoonlijkheid, ervaring, woon-werkafstand, economische factoren, technologische infrastructuur</p>	<p>Algemene factoren</p>	<p>Visie beïnvloedbare factoren</p>

Tabel 3: Coderingsproces deelvraag 2: “Welke factoren beïnvloeden de visie van topmanagement met betrekking tot telewerk?”

4. Resultaten

Nu dat alle data zorgvuldig en correct is verzameld, is het tijd om over te gaan naar de resultaten. In de resultaten wordt besproken wat concreet kan worden vastgesteld uit de interviews over hoe de visie van topmanagers over telewerk is geëvolueerd en welke factoren deze visie beïnvloeden. De twee deelvragen van het onderzoek worden beantwoord met behulp van citaten uit de afgenomen interviews, zodat duidelijk wordt waarop de bevindingen zijn gebaseerd.

4.1 Evolutie visie van topmanagers over telewerk

In het eerste gedeelte van de resultaten worden de bevindingen besproken die een antwoord formuleren op de eerste deelvraag: "Hoe is de visie van topmanagers over telewerk geëvolueerd?". Om een duidelijk beeld te creëren over hoe de visie van topmanagers over telewerk is geëvolueerd worden de bevindingen onderverdeeld in drie categorieën: de visie voor corona, de visie tijdens corona en de visie na corona. Dankzij de gemaakte onderverdeling wordt de impact van corona op de visie van topmanagers over telewerk helder en inzichtelijk weergegeven.

4.1.1 Visie voor Corona

Toen de topmanagers bevroegd werden over hun visie van telewerk vóór corona werd het duidelijk dat er drie verschillende standpunten onder de managers heersten. Er kon een onderscheid gemaakt worden tussen topmanagers met geen visie, beperkte visie of een sterke visie over telewerk. Het is opmerkelijk dat ondanks de digitalisering en de opkomst van telewerk, meerdere respondenten aangaven dat ze geen visie over telewerk hadden. Uit de volgende citaten wordt duidelijk dat dit komt doordat de managers er nog nooit echt over hadden nagedacht of stilgestaan.

" Nooit echt veel over nagedacht of over stilgestaan. Dus ik had niet echt een visie toen." (Respondent 3)

" Goh, ik had niet echt een visie daarover. Dat kwam niet echt vaak aan de orde dus waar werd ook niet veel over nagedacht." (Respondent 8)

" Ik had niet echt een mening of visie van telewerken voor corona omdat ik er nog nooit echt bij had stilgestaan." (Respondent 9)

Andere respondenten hadden wel een visie over telewerk maar erkenden zelf dat deze beperkt was. De redenen van hun beperkte visie varieerden: telewerk kwam in hun bedrijf weinig voor, er was nog nooit grondig over nagedacht of ze baseerden zich op meningen van andere zaakvoerders. Er kan vastgesteld worden dat de opvattingen van andere zaakvoerders over telewerk een invloed heeft op het standpunt van de managers ten opzichte van telewerk. Managers die voornamelijk over de voordelen van telewerk hoorden, hadden een positievere visie over telewerk dan de managers die vooral werden geconfronteerd met de nadelen ervan.

“ Omdat dat zo beperkt was, heb ik daar nooit problemen mee gehad. Dat liep goed, die mensen deden hun werk dus dat was okay. Er werd niet heel hard over nagedacht toen.” (Respondent 1)

“ Ge hoorde wel in kringen waarin ik mij beweeg, dat voornamelijk communicatie een belangrijk probleem was bij die bedrijven.” (Respondent 6)

Ten slotte waren er topmanagers met een uitgesproken visie over telewerk. Deze visie verschilt echter tussen de respondenten. Sommige waren fervente voorstanders en zagen de voordelen ervan in, terwijl anderen een negatieve blik op telewerk hadden. De visie die de topmanagers over telewerk hebben is afhankelijk van verschillende factoren zoals ervaring, deze factoren worden verderop in het onderzoek besproken. De bevindingen tonen dat de visie van topmanagers over telewerk in grote mate bepalen in welke mate er binnen het bedrijf telewerk wordt toegepast.

“ Bij de job die ik had voor de pandemie werkten we allemaal van thuis uit. Ik vond dat leuk voor even maar dan stopt het toch voor mij. Ik miste vooral de voeling met de anderen en de realiteitszin dat ik liever mensen wil zien tijdens het werken.” (Respondent 2)

“De werknemers kunnen wel zeggen dat ze aan het werken zijn, maar is dat wel zo? Zijn ze effectief aan het werken?” (Respondent 4)

“Voor corona werkte ik nog niet bij X maar deed ik wel aan structureel telewerk. Dat is 1 dag per week telewerken. Ik vond dat wel een heel grote meerwaarde.” (Respondent 5)

“ Ik ben altijd een grote voorstander geweest van telewerk.” (Respondent 7)

4.1.2 Visie tijdens corona

Corona heeft een grote invloed gehad op de visie van de topmanagers. Om een beter inzicht te krijgen hierover is er gevraagd aan de respondenten hoe ze deze verandering hebben ervaren, welke nieuwe inzichten hieruit zijn voortgekomen en hoe dit een impact heeft gehad op hun visie van telewerk.

Tijdens de pandemie is er veel meer vanuit thuis gewerkt. Terwijl respondenten met essentiële beroepen konden kiezen tussen thuiswerken of naar kantoor te gaan, waren degenen met niet-essentiële beroepen verplicht om vanuit thuis uit te werken. Van de 11 respondenten was er slechts één topmanager met een essentieel beroep, deze respondent kon kiezen om thuis of op kantoor te werken. De andere topmanagers waren verplicht om thuis te werken, wat resulteerde in een aanzienlijke toename van telewerk binnen hun organisatie.

"X is een sociaal secretariaat dus tijdens corona werden wij ook beschouwd als een onderneming die behoorden tot de essentiële beroepen. Dat heeft tot gevolg gehad dat iedereen die bij X werkt, een beetje te keuze heeft gekregen om thuis te werken of om toch naar het kantoor te komen." (Respondent 5)

"We zijn van de ene op de andere dag met het hele bedrijf beginnen thuiswerken." (Respondent 1)

De pandemie heeft ervoor gezorgd dat de topmanagers een zo goed als verplichte "spoedcursus" telewerk hebben gekregen. Dankzij deze verplichte "spoedcursus" zijn er verschillende ervaringen te boven gekomen. Terwijl sommige positieve ervaringen deelden, rapporteerden andere negatieve ervaringen. De ervaring hing vooral af over het feit of ze er op voorbereid waren of niet, en de mate waarin het mogelijk was om te switchen naar telewerk.

"Mijn ervaring naar het overgaan op verplicht telewerken is negatief omdat we vrij weinig tijd kregen om alles uit te zoeken. Maar dit komt ook doordat er bij ons een gebrek was aan mogelijke scenario's voor aanpassingen." (Respondent 2)

"Dat was voor mij geen fijne ervaring. Ik heb heel mijn bedrijf moeten proberen te herstructureren." (Respondent 4)

"Eigenlijk als heel positief. Zeker die eerste maanden van corona merkten we dat wij perfect konden verder werken. " (Respondent 1)

"Heel aangenaam was dat voor mij. Ik kon makkelijk thuis op mijn gemak alle zaken regelen en moest hiervoor niet meer naar de zaak te komen" (Respondent 3)

"We hebben heel veel geleerd. maar er waren naar mijn gevoel ook mensen die daar misbruik van maakten. Omdat ge ze ook niet meer volledig onder controle had. Ge zag ze niet meer, dat was een beetje wennen. Onze infrastructuur was er ook niet klaar voor om met deze verandering om te gaan. Hoe gaan we de communicatie aan? Maar we hebben hierdoor op een heel korte tijd heel veel geleerd." (Respondent 9)

"We hebben er uit geleerd uit corona, heeft ons goed gedaan en heeft ons opgefrist, heeft ons een reset gegeven. Het heeft ons 10 jaar vooruit gebracht." (Respondent 9)

Dankzij deze verplichte leerschool zijn er bij de managers veel nieuwe inzichten naar boven gekomen. De verschillende voordelen en nadelen van telewerk werden door de topmanagers opgemerkt. Er werd ingezien dat telewerk goed kan zijn voor bepaalde individuen en specifieke functies alsook bleek er een duidelijke behoefte te zijn aan een helder kader voor telewerk. Bovendien suggereerden de bevindingen dat zowel de bedrijfsstructuren als de managementstijl van de topmanagers aangepast dienen te worden om telewerk beter te kunnen faciliteren. Deze inzichten worden later in meer detail toegelicht.

“Sowieso merkte wij dat er ook wel echt voordelen waren.” (Respondent 1)

“We hebben dan met telewerken geleerd, dat er sommige functies in mijn bedrijf zijn waar telewerk wel heel nuttig kan zijn en voor anderen veel minder. Ik heb ook gezien dat telewerken voor sommige mensen rust brengt en dat ze ook geconcentreerd kunnen werken. Ja, dat zijn voor mij zowat de belangrijkste inzichten die ik heb gekregen. Natuurlijk dat zijn positieve inzichten. Ik heb ook negatieve inzichten gekregen dat toch ook de communicatie tussen medewerkers en het teamgevoel negatief beïnvloed waren. Dus dat is dan een ander aspect natuurlijk van telewerk.” (Respondent 6)

“Tijdens corona heeft het bedrijf ook wel veel geleerd. Ik denk dat we daar ook wel mogen zeggen dat er werd gezien dat bij een aantal personen dat goed werkt en bij een aantal niet. Dit was dan ook vaak te zien afhankelijk van de functie die de persoon had binnen het bedrijf.” (Respondent 7)

“Telewerken kan, mits er een duidelijk kader is. Telewerk is heel goed in mijn ogen, mits dat er een duidelijk kader is van afspraken.” (Respondent 7)

“Door corona hebben wij het telewerk gebeuren volledig gereorganiseerd. Sommige bedrijven hadden hier problemen mee. Wij hebben van corona gebruikgemaakt door meer te focussen op automatisatie, reorganisatie en andere structuur ontwikkelen van communicatie. We hebben eigenlijk er voordeel uit gehaald.” (respondent 9)

“Meer verantwoordelijk leggen bij de medewerkers. Dat kan weleens de sleutel zijn tot efficiënt thuiswerken.” (Respondent 11)

Deze nieuwe inzichten hebben een impact gehad op de visie van topmanagers tijdens corona. Uit de antwoorden van de respondenten kan er geconcludeerd worden dat iedereen zijn visie is beïnvloed tijdens deze periode. Bij sommige respondenten was de verandering subtiel, terwijl bij anderen er een aanzienlijke verandering optrad. Deze verandering was vooral afhankelijk van de mate waarin de respondenten nieuwe inzichten hebben verkregen en of deze overwegend positief of negatief waren.

“Mijn visie is positiever omdat we merken dat de mensen beseffen dat ze hun job willen blijven doen en goed doen. Zolang iedereen ondersteund wordt dat alles tools aanwezig zijn, zijn we sneller geneigd om mensen af en toe van thuis te laten werken. Zolang dat alles opgelost wordt en de productiviteit niet achteruit gaat, sta ik daar zeker voor open.” (Respondent 2)

“Ik had geen echte visie toen, maar telewerk kan wel heel interessant zijn heb ik gemerkt.” (Respondent 3)

“Mijn visie is wel veranderd naar eerst een visie van dit wil ik nog veel meer, 1 dag per week is te weinig. Naar wow, dit is misschien te veel telewerken en moet er afgewisseld worden. Er zijn pijnpunten die echt wel nog boven zijn gekomen die opgelost moeten worden om telewerken goed te kunnen implementeren.” (Respondent 7)

“Het enigste wat nu wel is, is dat ik er nu meer voor opensta. Dat het veel meer ingeburgerd is. Ik zie er ook wel de voordelen er van uit, maar de nadelen wegen niet op om echt te zeggen van we gaan volledig de kaart online trekken.” (Respondent 8)

“Ja, nu wel. Nu zijn we ook voorbereid. In het begin van de corona werd er ook een beetje misbruik gemaakt van het telewerken. Nu communiceren we veel beter, nu kunnen we ook zien wat ze doen. Het feit is iedereen is lokaal bezig bij ons maar we hebben wel geleerd dat we ook op afstand kunnen werken.” (Respondent 9)

4.1.3 Visie na corona

Nu dat corona voorbij is beslissen de topmanagers zelf hoeveel er mag getelewerkt worden binnen het bedrijf. In dit gedeelte van de bevindingen wordt de visie van topmanagers op de toekomst van telewerk aangekaart. Er wordt beschreven hoe zij de toekomst van telewerk zien evolueren en welke aanpassingen zij verwachten te maken of al hebben gemaakt om hun visie op telewerk te implementeren binnen hun bedrijf.

Ongeacht het standpunt van de topmanager over telewerk, heeft elke respondent aangegeven dat telewerk een blijvende rol zal spelen binnen de werkomgeving. De mogelijkheid tot virtuele meetings werd unaniem erkend als een voordeel en alle topmanagers gaven aan dat ze dit in de toekomst gaan blijven toepassen. De tweede gemeenschappelijke overtuiging is dat ze geen toekomst zien waarin uitsluitend getelewerkt wordt. Ondanks de vele voordelen die telewerk biedt, zijn de respondenten ervan overtuigd dat er altijd behoefte zal blijven aan persoonlijk contact.

“Maar anderzijds denk ik dat een moderne werkgever niet anders kan dan telewerken aan te bieden. Het is onmogelijk om dat nog af te schaffen.” (Respondent 5)

“Het enige nut van telewerken voor mij is de videocall. Op die manier kun je toch efficiënter communiceren. Dat is een voordeel en dat zullen we ook blijven doen.” (Respondent 10)

“Voor mij persoonlijk enkel die teleconferenties en het besparen op verplaatsingen die voor mij persoonlijk positief zijn.” (Respondent 6)

“Ik denk dat dat zeker zal blijven bestaan, maar dat het werken op kantoor toch ook belangrijk gaat blijven om contact te houden met de collega's en om een groepsgevoel te behouden.” (Respondent 3)

Het grootste deel van de respondenten geeft aan dat er een groeiende aanwezigheid van telewerk is binnen hun bedrijf. Van de 11 respondenten gaf slechts één aan dat hij telewerk uitsluitend zal gebruiken voor de mogelijkheid van virtuele meetings. Hij vindt dat de voordelen en nadelen van telewerken elkaar opheffen. De overige 10 respondenten zien telewerk als een gunstige evolutie waar steeds meer interesse in is. De meningen over de specifieke vorm en toepassing van telewerk variëren, maar hybride werken is duidelijk de gekozen norm geworden onder de respondenten. Hybride werken combineert het werken op kantoor met telewerken. De manier waarop de respondenten hybride werk implementeren varieert. Sommige respondenten kiezen voor een gestructureerde benadering waarbij een bepaalde hoeveelheid telewerk wordt toegelaten, bijvoorbeeld één dag per week. Andere geven daarentegen de voorkeur aan een flexibeler model waarbij de werknemers zelf de vrijheid hebben om te kiezen wanneer ze telewerken. Eén respondent haalde het concept asynchroon werken aan tijdens het interview. Asynchroon werken kan worden gedefinieerd als een werkwijze waarbij taken, communicatie en processen niet op een lineaire manier aan tijd gebonden zijn (Boquen, 2023). De respondent gelooft sterk dat asynchroon werken de toekomst is van telewerk omdat het huidige telewerken, met constante controle en een overvloed aan communicatiekanalen, stressvol kan zijn en niet efficiënt is. Volgens de respondent biedt asynchroon werken een oplossing door de communicatiekanalen te verminderen en medewerkers meer autonomie te geven, waardoor ze zich beter kunnen concentreren op hun taken en communiceren wanneer dat nodig is.

“Ik denk gewoon dat het een mooie en gezonde evolutie is dat telewerk er is. Dat er een evenwicht gevonden kan worden tussen privé en het kantoor.” (Respondent 1)

“Ik denk dat telewerken wel populair gaat blijven en dat mensen dat zeker ook willen blijven doen als de mogelijkheid er is.” (Respondent 2)

“Zolang dat hun job maar goed geregeld is en wanneer dat ze telewerken, maakt dat niet uit.” (respondent 4)

“Doordat we ingezien hebben dat telewerk toch wel nuttig kan zijn voor sommige mensen hebben we eigenlijk nu voor iedereen één dag in de week telewerk ingevoerd. Ze zijn niet verplicht van dat te doen, maar je merkt toch dat 90% van de mensen dat wel doen.” (Respondent 6)

“Ik denk dat dat toch wel zeker gaat blijven, sowieso. Daar twijfel ik eigenlijk totaal niet over. Er is steeds meer interesse achter. Maar ik denk meer dat het een hybride vorm gaat worden.” (Respondent 8)

“De toekomst van telewerk gaat voor mij heel sterk naar dat asynchroon werken, ik geloof daar sterk in.” (Respondent 7)

“Ik sta heel fel open om nog meer te ontdekken over telewerken en ik wil daar ook meer en meer de inspanning voor doen.” (Respondent 2)

De topmanagers gaven tijdens de interviews aan dat een aanpassing van hun managementrol essentieel is om hun visie op telewerk succesvol te implementeren. De managers merkten op dat telewerken niet goed samengaat met de traditionele managementrol die ze voorheen hanteerden. Voor corona hanteerde men een overwegend controlerende rol waar men de werknemers ging micromanagen en sterk ging controleren. Deze traditionele rol lijkt niet te passen bij de realiteit van telewerk. Er is een duidelijke transformatie waargenomen naar een meer begeleidende en faciliterende rol. In plaats van de werknemers te controleren op het proces en hoe de werknemers hun resultaten bereiken, ligt nu de nadruk op de resultaten zelf. De topmanagers benadrukken steeds meer de verantwoordelijkheid van de werknemer en erkennen de noodzaak om hun vrijheid te geven in hoe en waar ze werken, zolang de resultaten behaald worden. Bij het aannemen van een faciliterende rol is het belangrijk dat de manager de werknemers voorziet van de juiste middelen en duidelijke, haalbare doelstellingen. Als het begeerde resultaat niet gerealiseerd wordt, is de doelstelling te hoog of is er iets anders misgelopen dat moet onderzocht worden. Deze verandering van rol benadrukt de toename van verantwoordelijkheid en vertrouwen in de werknemers en is in lijn met de flexibiliteit die telewerken vereist.

“Dat ik vind dat niet de baas de verantwoordelijke is voor zijn gedeelte maar dat de persoon die de job doet verantwoordelijk is voor zijn gedeelte. En dat ik eigenlijk hier ben om te faciliteren dat ze hun job doen maar dat ik niet meer ga controleren en dat ik eigenlijk gewoon ga verwachten dat ze hun ding doen. Waardoor ik ze ook vrijheid zou moeten geven, dus als zij willen thuiswerken of telewerken dan ben ik daar voorstander van eigenlijk. Zolang dat hun job maar goed geregeld is en wanneer dat ze telewerken, maakt dat niet uit.” (respondent 4)

“Maar het probleem met telewerken is, dat in telewerk past niet goed het standaardmodel van waar ge als manager de controlefunctie uitvoert op uw werknemer ,dat gaat niet in een telewerk setting.” (Respondent 7)

“Je moet in mijn ogen je managementstijl veranderen van een controlerende rol naar een begeleidende functie. Dit zijn de doelen waar we naartoe moeten en de werknemer kan zelf invullen hoe hij er geraakt. Je moet als manager de juiste doelen geven en de juiste middelen beschikbaar maken voor je werknemers. Als er niet opgeleverd wordt, wordt er ofwel niet gewerkt of is de doelstelling te hoog of is er iets anders mis gegaan. (Respondent 7)

Vervolgens werd vastgesteld dat de managers een verandering verwachten in de inrichting van de kantoorruimtes. Er wordt geïnvesteerd in de herinrichting van de kantoorruimtes om hun werknemers een aangener gevoel te geven. Zo wordt er bijvoorbeeld meer geïnvesteerd in de gemeenschappelijke ruimtes zoals refters, ontspanningsplekken,... De gedachte achter deze investeringen is om het kantoor tot een aantrekkelijke plek te maken die werknemers motiveren om naar kantoor te komen, zelfs als telewerken een optie is. De herinrichting wordt niet alleen gedreven door de wens om een aangename werkomgeving te creëren, maar ook door de veranderende behoeften.

Er is minder nood aan individuele kantoren en meer nood aan ruimtes om samen te werken, te vergaderen,... Een van de respondenten verwacht dat er in de toekomst een sterke groei zal zijn in het gebruik van coworking-abonnementen.

“De inrichting van kantoren wordt daar lichtjes op aangepast, omdat je ook dat overlegmomenten moet ge wel ook mogelijk maken binnen kantoren. De individuele kantoren gaan misschien verdwijnen. Je komt naar het bureau om samen te werken, te vergaderen, om te overleggen en dat de inrichting iets gaat wijzigen.” (Respondent 1)

“Dat mensen juist meer gaan investeren, investeren in kantoorinrichting om mensen als ze terug op kantoor zijn om die gewoon een aangenaam gevoel te geven.” (Respondent 6)

“Ik denk dat we al vrij ver gaan daarin, dus nog verder uitbreiden is eerder het verhaal waar dat we iedereen een coworking abo zouden geven. Die werkt waar die wilt, die krijgt een mogelijkheid om een coworking space te huren waar dat die kan gaan werken in een ander omgeving en waar hij ook andere mensen kan leren kennen.” (Respondent 7)

4.2 Factoren die de visie van topmanagement met betrekking tot telewerk beïnvloeden

In het tweede gedeelte van de resultaten wordt een antwoord geformuleerd op de volgende deelvraag: “Welke factoren beïnvloeden de visie van topmanagement met betrekking tot telewerk?”. Om een antwoord te kunnen geven op deze deelvraag worden alle factoren aangekaart die volgens de respondenten een impact hebben.

4.2.1 Persoonlijkheid

De eerste factor die aan bod kwam tijdens de interviews is de persoonlijkheid. De persoonlijkheid van de manager speelt een belangrijke rol in hun visie op telewerken. Tijdens de interviews gaven enkele managers aan dat hun persoonlijkheid eerder introvert is en dat ze minder behoefte hebben aan sociaal contact. De managers met deze persoonlijkheidskenmerken hebben over het algemeen een gunstigere visie op telewerk dan de managers die vertelden dat hun persoonlijkheid meer extravert is en meer behoefte hebben aan sociaal contact. Enkele respondenten gaven aan dat hun persoonlijkheid kenmerken van beide bevat; hun visie op telewerken bevond zich dan ook ergens tussen de twee. De topmanagers waarvan de persoonlijkheid beter aansluit bij telewerk en dus een positievere visie op telewerk hebben, passen telewerk vaker en uitgebreider toe binnen hun bedrijf.

“Ik denk dat dat heel persoonsgebonden is want ik functioneer goed in hetgeen wat ik net vertelde als model. Maar ik ben niet zeker of dat voor iedereen werkt.

Ik kan me perfect inbeelden, ik ben zelf iets meer introvert, ik zit vaak ook in een rol waar ik meer geconcentreerd moet werken of langdurig moet programmeren dat dit een ideale rol is voor telewerk. Ik kan me inbeelden dat dit niet zo is voor iemand die extravert is, die veel meer contact nodig heeft met andere mensen.” (Respondent 7)

” Ik had nood aan contact en ik ben voor telewerk niet gemaakt” (Respondent 6)

”Nee. Ik denk dat dat ook heel persoonlijk is, in welke mate je iemand bent die veel nood heeft aan sociale contacten op de werkvloer tegenover werknemers die wat introverter zijn en liever in alle rust hun werk doen. Ikzelf vind het leuk om veel sociale contacten te hebben.” (Respondent 5)

”Ik ben graag onder de mensen maar ook graag op mijn eigen.” (Respondent 2)

4.2.2 Ervaring

Een volgende factor die er is waargenomen is de ervaring die de respondent had voorafgaand aan zijn managementfunctie. De voorafgaande ervaring van een manager heeft een impact op zijn visie over telewerk. Er waren twee respondenten die vertelden dat ze in hun vorige job de mogelijkheid hadden om van thuis uit te werken. Deze ervaring heeft bijgedragen aan het vormen van hun visie voordat ze manager zijn geworden. Bij beide respondenten waren hun voorafgaande ervaringen positief, dit resulteerde ook in een gunstigere visie over telewerk en een grotere bereidheid om telewerk te implementeren binnen hun bedrijf.

”Voor corona werkte ik nog niet bij X maar deed ik wel al aan structureel telewerk. Dat is 1 dag per week telewerken. Ik vond dat wel een heel grote meerwaarde.” (Respondent 5)

”Ik was al voorstander van telewerk maar mijn visie is inderdaad wel gevormd door het enerzijds te ondervinden op mijn vorige job. Als ge nooit heb ervaren om te telewerken gaat ge dat ook niet echt missen of niet snel de voordelen ervan inzien. Eens dat je het hebt ervaren wil je vaak wel wat meer telewerken.” (Respondent 7)

4.2.3 Woon-werkafstand

De woon-werkafstand is een andere factor die vaak werd aangekaart door de respondenten. De grootte van deze afstand beïnvloedt de mate waarin telewerk binnen een bedrijf wordt toegepast. De managers vertelden tijdens het interview dat ze vaak minder nut zien in telewerken als hun werknemers dichtbij wonen en dat ze meer geneigd zijn het te overwegen en er open voor staan als de werknemers verder van het bedrijf wonen. Uit deze citaten kan geconcludeerd worden dat de afstand een belangrijke factor is.

"Het ging allemaal lokaal, mensen kwamen van dichtbij dus daarom zagen we ook het nut er niet van in om mensen te laten telewerken aangezien we zo een lokaal bedrijf zijn en met lokale werknemers werken." (Respondent 9)

"Voor ons zou ik dat beperken tot 1 dag per week omdat de woon-werkafstand geen probleem geeft. Voor andere bedrijven denk ik dat de woon-werkafstand mee bepaalt hoeveel dagen ze daar zouden kunnen telewerken." (Respondent 5)

"Iedereen die hier werkt, woont relatief dichtbij dus ik zie niet in waarom men zou moeten telewerken. Als er werknemers zouden zijn die van ver moesten komen, zou dat een heel ander verhaal zijn." (Respondent 10)

4.2.4 Economische factoren:

Als er door de managers een economische impact wordt vastgesteld als gevolg van telewerk beïnvloedt dit eveneens de visie van de managers. Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat elke respondent de economische waarde van virtuele meetings inziet. Dankzij deze virtuele meetings vertelden de managers dat er meer tijdwinst is waardoor men meer tijd kan vrijmaken om aan andere zaken te werken. Een ander voordeel van virtuele vergaderingen is dat de noodzaak voor managers om zich te verplaatsen vermindert, wat resulteert in lagere verplaatsingskosten. Bovendien zijn er tijdens de corona periode nieuwe kansen door enkele managers geïdentificeerd. Tijdens de periode van verplicht telewerken stelden twee respondenten vast dat bepaalde functies binnen hun bedrijf overbodig waren geworden. Deze ontdekking leidde tot meer automatisering en een vermindering van het aantal medewerkers dat nodig was. Met als gevolg dat de personeelskosten ook lager zijn dan daarvoor. Al deze bovenstaande gevolgen hebben de houding van de managers ten opzichte van telewerk op een positieve manier beïnvloed.

"Het Zoomen dat we daarvoor niet deden en nu wel, heeft veel tijd bespaard voor de projectleiders en ja, voor degene die nu niet naar Brussel of naar Antwerpen naar toe moesten. Die verplaatsingen vielen weg en dat bespaart heel wat tijd." (Respondent 1)

"Wat we ontdekt hebben, is dat sommige jobs vervangbaar zijn voor nieuwe technologieën en op lange termijn zullen we daar ook naar overschakelen, wanneer deze mensen op pensioen gaan bijvoorbeeld. Dit zal de kosten ook lager maken van het bedrijf" (Respondent 2)

"Het voordeel bij ons, is dat wij nu geleerd hebben is dat we nu meer automatisatie hebben en we veel meer online communiceren. Vroeger hadden we 3 mensen actief in ons callcenter, nu nog maar 2 mensen en waarschijnlijk in de toekomst nog maar 1 persoon." (Respondent 9)

"Voor mij was het een zegen omdat ge die flexibiliteit hebt en dat ge tijdwinst hebt met heel wat zaken zoals commuten en toestanden." (Respondent 11)

4.2.5 Jobinhoud

Tijdens het interviewen van de managers gaven ze zelf aan dat de jobinhoud gerelateerd is aan hun visie over telewerken. Gedurende de periode van verplicht telewerken hebben veel managers deze tijd gebruikt om te experimenteren en te ontdekken welke functies geschikt zijn voor telewerk en welke niet.

"Ik denk dat we het gewoon functie matig gaan moeten bekijken en dat we zo telewerk wel nog kunnen optimaliseren." (Respondent 6)

"De voordelen van telewerken zijn ook jobgerelateerd. Het feit dat wij onafhankelijk zijn en dat ik dus mijn klanten naar mijn eigen overtuiging kan adviseren is wel een heel belangrijk punt en dat doe ik het best tijdens fysieke meetings. Voor minder belangrijke zaken gebruik ik wel eens een videocall." (Respondent 10)

"We kijken welke functies effectief aan telewerk kunnen doen. De administratie mag van mij thuis gedaan worden, daarvoor moeten ze niet naar kantoor komen. Maar als we bijvoorbeeld nieuwe mensen aannemen wil ik wel dat dit face-to-face gebeurt." (Respondent 4)

"We hebben toen wel wat geëxperimenteerd met welke functies van thuis konden werken en welke niet. Zo hebben we ondervonden dat de mensen van onze binnendienst die voor de pre-press werken, werken met zo'n grote bestanden en files dat ze voeling moeten hebben met de productie en naar het bedrijf moeten komen. Bij de interne verkoop is het makkelijker om telewerk toe te passen." (Respondent 2)

"Hetgene wat van thuis uit kan gedaan worden mag van mij ook." (Respondent 9)

De meerderheid van de managers heeft ontdekt dat telewerk nuttig kan zijn voor functies die gemakkelijk vanuit thuis kunnen worden uitgevoerd, zoals administratieve taken. Telewerk wordt ook als gunstig beschouwd voor functies die veel concentratie vereisen, zoals programmeren. Dit komt doordat er minder onderbrekingen plaatsvinden thuis dan op kantoor waardoor ze zich beter thuis kunnen concentreren.

"Ik heb ook ingezien dat voor sommige mensen telewerk ook wel een zegen kan zijn en dan zie ik het nu bij de administratieve mensen bij mij die ja die, die heel veel bestellingen doen, waar dan coderingen bij zijn, die cijfermatige dingen doen. Die kunnen nu wel op die manier geconcentreerder werken, dus dat heeft me wel doen inzien dat telewerken zeker nuttig kan zijn, maar ook niet voor alle profielen in mijn bedrijf." (Respondent 6)

"Mijn job vereiste mij om veel te focussen en dat was voor mij heel moeilijk in zo een setting. Dus als ik thuis werkte kon ik thuis altijd heel goed focussen terwijl op een kantoor waren er veel meer onderbrekingen. Mijn visie is altijd geweest dat voor echt het geconcentreerd werk vind ik thuiswerken fantastisch." (Respondent 7)

“Maar het uitwerken van plannen of het maken van lastenboeken etc, waar echt focus werk voor nodig is, dat kan eigenlijk heel goed thuis gebeuren.” (Respondent 1)

Een andere vaststelling die de managers te weten zijn gekomen is dat als de jobinhoud veel communicatie en samenwerking vereist, telewerk minder gunstig is. Dit komt doordat ze vaststellen dat als de jobinhoud grotendeels bestaat uit communicatie en samenwerking, dit virtueel minder efficiënt verloopt. Het verlies van efficiëntie wordt verklaard door de managers door het feit dat virtuele communicatie en samenwerking niet altijd de nuances en effectiviteit van face-to-face interactie kunnen vervangen.

“Het is bijvoorbeeld heel moeilijk om met de ontwerpers te telewerken, omdat ontwerpen doe je samen, je bekijkt de plannen, je maakt er aantekeningen op. Ook al kan je dit ook via zoom is het toch niet hetzelfde als dat je samen rond de tafel zit.” (Respondent 1)

“En om te vergaderen en om contact te hebben enzovoort vind ik dan weer beter om op een kantoor te zitten.” (Respondent 7)

“Wat voor mij duidelijk is voor bepaalde communicatie online goed is maar dat er voor andere communicatie het nog steeds belangrijk is om deze gesprekken in het echt te hebben. Dit gaat dan eerder over de belangrijkste zaken.” (Respondent 9)

“Die têtes à têtes gaan in mijn ogen veel sneller als we die echt werkelijk on the spot doen en niet via virtuele vergaderingen.” (Respondent 6)

4.2.6 Sector

Een andere factor die een aanzienlijke rol speelt in de visie van managers over telewerk is de sector waarin ze werkzaam zijn. Managers die werkzaam zijn in een sector waar telewerk vaker voorkomt en makkelijker toepasbaar is, gaven aan dat ze over het algemeen een positieve mening over telewerk. Dit komt doordat ze gemakkelijker de toepasbaarheid en de haalbaarheid ervan inzien binnen hun bedrijf. Aan de andere kant vertelden de respondenten die actief zijn in een sector waar telewerk minder toepasselijk is, dat ze meer moeite hebben met het idee om over te schakelen naar telewerk. Dit komt doordat de managers moeilijker de voordelen ervan inzien en verwachten dat de relevantie van telewerk niet hoog kan zijn binnen het bedrijf.

“Omdat onze sector het gedeeltelijk ook mogelijk maakt om te telewerken. Veel aspecten van de job kunnen thuis gedaan worden. ” (Respondent 1)

“Omdat onze sector daar zich niet echt toe leent. We moeten fysiek aanwezig zijn om aan klanten juwelen te verkopen. Onze verkoop kunnen we moeilijk vanuit thuis doen.” (Respondent 3)

“Ik denk echt dat de groei van telewerk van de sector waarin je actief bent afhangt. Een dokter kan moeilijk aan telewerken doen.” (Respondent 4)

4.2.7 Technologische infrastructuur

Ten slotte is de technologische infrastructuur van het bedrijf en de digitalisering een factor die de visie beïnvloedt. Dankzij de geavanceerde technologie van tegenwoordig is het relatief gemakkelijk om over te stappen naar een infrastructuur waar telewerk mogelijk is. Er waren enkele respondenten die vertelden dat hun technologische infrastructuur nog niet klaar was om over te schakelen naar telewerk. Tijdens de interviews vertelden de managers dat de overgang naar een infrastructuur die telewerk mogelijk maakt relatief soepel verliep dankzij de vorderingen van de technologie. Met gerichte investeringen in de juiste tools en systemen konden de organisaties hun infrastructuur updaten en aanpassen aan de vereisten van telewerk en hebben ze dit probleem snel kunnen aanpakken. De lage drempel en de mogelijkheid om snel over te stappen op telewerk heeft de bereidheid van de managers vergroot om telewerk toe te passen.

"Dan zijn we helemaal naar de cloud gegaan net voor corona. Daar hebben we veel geluk mee gehad. Dat wierp zijn vruchten direct af" (Respondent 11)

"Onze infrastructuur was er ook niet klaar voor om met deze verandering om te gaan. We hebben geïnvesteerd in elektronica meer en meer hé. Dat sowieso, dankzij de vordering van technologie is het allemaal relatief gemakkelijk gegaan." (Respondent 9)

"Op dat ogenblik hadden we ook niet echt noodzakelijk de technische infrastructuren hiervoor ontwikkeld. Dat is vandaag al een stuk efficiënter, gemakkelijker laten we het zo formuleren." (Respondent 10)

"We zijn van de ene op de andere dag met het hele bedrijf beginnen thuiswerken. We waren daar al op uitgerust. Dat kon perfect, we hadden al een netwerk dat zich daartoe leende." (Respondent 1)

"Het enige wat we toen gedaan hebben is onmiddellijk een zoom abonnement afgesloten." (Respondent 1)

"Hmm, evolutie in technologie is een belangrijke. Het kan vandaag heel goed met video calls." (Respondent 7)

5. Discussie

Om een diepgaand antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek, namelijk "Wat is de visie van topmanagers over telewerk?", wordt er gereflecteerd op de relatie tussen de bestaande wetenschappelijke literatuur en de verzamelde empirische data. In het eerste gedeelte van de discussie wordt de geobserveerde evolutie van de visie van topmanagers over telewerk vergeleken met de bestaande literatuur. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie periodes: visie voor corona, tijdens corona en na corona. Vervolgens zal de aandacht gaan naar het analyseren van de factoren die de visie van topmanagers over telewerk beïnvloeden. Zo zullen de verschillende factoren zoals de persoonlijkheid, de woon-werkafstand, de sector, de jobinhoud en de technologische infrastructuur van de organisatie besproken worden. Het is cruciaal om een uitgebreid beeld te schetsen van de visie van de topmanagers op telewerk. Dit komt doordat de topmanagers een centrale rol hebben in de organisatie en in grote mate verantwoordelijk zijn voor het bepalen van het beleid en de strategie van de onderneming. Hun visie bepaalt de richting, de omvang en de vorm waarop telewerk wordt geïmplementeerd binnen het bedrijf (Zaccaro et al., 2001).

5.1 Evolutie van de visie van topmanagers over telewerk

Terwijl de literatuur een algemeen overzicht biedt van de groei en ontwikkeling van telewerk voor corona, richt dit onderzoek zich op de specifieke meningen en houdingen van de topmanagers. De literatuur beschrijft telewerk vanuit een macro-perspectief, kijkend naar kwantitatieve data zoals trends en percentages, terwijl de resultaten van dit onderzoek inzicht geven in het microperspectief, kijkend naar kwalitatieve data zoals interviews. De literatuur toont aan dat ondanks dat telewerk al geruime tijd bestaat, telewerk wereldwijd een lage constante groei heeft en het geen populaire werkmethode is (Vanroelen, 2017; Ozimek, 2020). De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de toepassing en acceptatie van telewerk sterk varieert en afhangt van het type manager en welke visie ze hebben over telewerk. Zo kon er een onderscheid gemaakt worden tussen topmanagers die voor corona geen visie, een beperkte visie of een sterke visie over telewerk hadden. De resultaten sluiten aan bij de literatuur omdat er werd vastgesteld dat ondanks de topmanagers weten dat telewerken mogelijk is, het geen populaire werkmethode is en zelden voorkwam voor corona. Uit de resultaten kunnen we concluderen dat dit komt doordat het grootste deel van de respondenten nog nooit er bij had stilgestaan om telewerk te implementeren en ze de voordelen ervan niet inzagen. Slechts twee van de geïnterviewde respondenten waren voorstanders van telewerk en maakten er daadwerkelijk gebruik van binnen hun onderneming vóór de corona pandemie.

Wanneer we de evolutie van telewerk tijdens de pandemie vergelijken met de visie voor de pandemie, wordt een groot verschil zichtbaar. De pandemie heeft zonder twijfel een zeer belangrijke rol gespeeld in de visie van topmanagers over telewerk. Er is een consistente erkenning in zowel de resultaten als in de literatuur dat er een significante toename is van het aantal telewerkers tijdens de pandemie.

Voorafgaand onderzoek toont een aanzienlijke stijging in het aantal telewerkers in België en in andere EU-regio's. In België is het aantal telewerkers met 20% gestegen, terwijl de gemiddelde stijging binnen de EU 8% bedraagt (De Smet, 2021; Eurostat, 2022). Terwijl de literatuur in diepte de toename van het aantal telewerkers erkent, bieden de resultaten van deze masterproef een dieper inzicht over hoe de managers deze stijging van telewerk hebben ervaren en hoe dit de visie van de topmanagers beïnvloed heeft. De resultaten tonen dat telewerk complex is en dat alle topmanagers hun visies zijn beïnvloed. De ervaringen en visies van de respondenten tijdens deze periode waren sterk verschillend, wat resulteerde in een gedifferentieerd beeld. De topmanagers hebben door de verplichte spoedcursus telewerk verschillende uitdagingen, mogelijkheden, en voor- en nadelen ervaren. Veel managers hebben tijdens deze periode ingezien dat hun managementrol en de inrichting van hun kantoor aangepast moet worden om de waargenomen stijging van telewerk beter te faciliteren. De manier waarop topmanagers de overgang naar telewerk tijdens deze periode hebben ervaren, samen met de nieuwe inzichten die daaruit voortkomen, vormen een cruciale basis voor zijn of haar visie over de toekomst van telewerk.

Nu dat de corona periode officieel voorbij is (WHO, 2023), rijst de vraag over hoe de managers de toekomst van telewerk zien. Zowel de resultaten uit het onderzoek als de bestudeerde literatuur bevestigen dat telewerk een blijvende rol zal spelen binnen de moderne werkomgeving (De Smet et al., 2021; Ozimek, 2020). Beide suggereren ook dat er in de toekomst geen wereld is waarin er uitsluitend wordt getelewerkt. Er blijft een duidelijke behoefte aan persoonlijke interactie en een fysieke aanwezigheid op kantoor. De literatuur verwacht in de toekomst een stijging van het aantal werknemers dat telewerken (Ozimek, 2020; De Smet et al., 2021). De bevindingen ondersteunen deze stelling. Het grootste deel van de respondenten ziet telewerk als een gunstige evolutie waar steeds meer interesse in is en ervaren een groeiende aanwezigheid van telewerk binnen hun bedrijf. Zowel de resultaten als de bestudeerde literatuur bevestigen gezamenlijk dat telewerk een permanente rol zal blijven binnen de moderne werkomgeving met hybride werken als de overkoepelende trend. Volgens Criscuolo et al. 2021 verkiezen de managers hybride werken en 10 van de 11 respondenten conformeren deze stelling. De literatuur en bevindingen hebben echter uiteenlopende inzichten over de intensiteit en de algemene toepassing van hybride werken. Volgens de Smet et al. (2021) zal in het algemeen het aantal dagen thuiswerken van gemiddeld een halve naar anderhalve dag per week gaan. Het onderzoeksrapport van McKinsey (2021) verwacht dat het grootste deel van de werknemers vier dagen of meer op kantoor werkt. De bevindingen geven een dieper inzicht en tonen aan dat bij hybride werk het aantal dagen dat er vanuit thuis wordt gewerkt in grote mate afhankelijk is van de visie van de manager over telewerk. Managers die telewerk als een positieve ontwikkeling zien, neigen naar een model waarbij er vaak wordt getelewerkt. Dit staat in contrast met de managers die meer vasthouden aan de traditionele werkwijzen en daardoor minder vaak telewerk toepassen. Afhankelijk van de visie wordt er door de manager een gestructureerde of flexibele benadering gehanteerd. De managers met een gestructureerde benadering maken een schema waarbij de regels omtrent telewerk duidelijk zijn afgebakend. De managers met een flexibele benadering geven de werknemers zelf de vrijheid om te kiezen hoeveel ze telewerken.

De voorgaande literatuur biedt een heldere weergave van de kwantitatieve gegevens met betrekking tot de evolutie van telewerk, waarbij cijfermatige trends en veranderingen worden toegelicht. Er wordt aangetoond dat de evolutie van telewerk gedurende de periode voor, tijdens en na de pandemie een significante transformatie is ondergaan en dat het aantal telewerkers blijft stijgen. De resultaten geven een aanvullende context en stellen vast dat de visie van de topmanager een bepalende factor is in de mate waarop telewerk binnen de organisatie wordt toegepast en geaccepteerd. Het onderzoek stelt vast dat elke visie beïnvloed is tijdens de corona periode en dat de toepassing en acceptatie van telewerk sterk variëren en afhankelijk zijn van het type manager en hun specifieke visie op telewerk. De verandering van visie van de topmanagers ondersteunt de literatuur en helpt de evolutie van telewerk te verklaren. De resultaten benadrukken de cruciale rol die de visie van topmanagers speelt in het vormgeven van de hedendaagse en toekomstige toepassing van telewerk.

5.2 Factoren die van belang zijn

We weten nu dat de mate waarin telewerk toegepast wordt binnen het bedrijf sterk afhankelijk is van de visie van de topmanager. Dit inzicht benadrukt het belang van het verkrijgen van een duidelijk beeld van de verschillende factoren die de visie van een topmanager kunnen beïnvloeden. Hoewel de voorafgaande literatuur verschillende factoren aankaart die van belang zijn bij de implementatie van telewerk zoals de persoonlijkheid, woon-werkafstand, sector, jobinhoud en de technologische infrastructuur van de organisatie (Nilles, 1975, 1988; Jiang & Men, 2017; Rubin, 2020; Hoda & Murugesan, 2016; Waizenegger et al., 2020; Etheridge et al. 2020), geven de resultaten een diepgaander inzicht over hoe deze factoren concreet de visie van de topmanager beïnvloeden.

Er is een consensus in de literatuur en bevindingen dat thuiswerken kan resulteren in tijdwinst en besparingen op verplaatsingskosten. Telewerk werd vroeger al gezien als een middel om woon-werkverkeer te beperken en te besparen op verplaatsingskosten (Nilles, 1975, 1988). Uit het onderzoek bleek dat deze stelling nog steeds van toepassing is, alle respondenten gaven aan dat ze de waarde van deze voordelen van thuiswerken nog steeds inzien. Een aanvulling die voortkomt uit de bevindingen is dat de grootte van de afstand een grote impact heeft op de visie van de manager. Als de werknemers dichtbij de onderneming wonen, is de topmanager minder bereid om telewerk toe te passen in de organisatie.

Een andere factor die een grote invloed heeft is de persoonlijkheid van de manager. In de literatuur wordt benadrukt dat het standpunt tegenover telewerken verschilt van persoon tot persoon en dat het sterk afhankelijk is van de karaktereigenschappen. Er zijn werknemers die vooral nadelen rapporteren zoals eenzaamheid of een gevoel van isolatie. Terwijl andere werknemers dit juist als voordelen ervaren (Jiang & Men, 2017; Rubin, 2020; Hoda & Murugesan, 2016).

De bevindingen van deze masterproef geven een diepere context, zo kan men concluderen dat managers die aangeven dat ze zichzelf meer als introvert beschouwen en minder nood hebben aan sociaal contact, over het algemeen een gunstige houding hebben ten opzichte van telewerk en meer bereid zijn om deze werkmethode te implementeren. Daarentegen neigen managers die zichzelf als extravert omschrijven en meer nood hebben aan sociaal contact omdat ze zich sneller eenzaam voelen, minder geneigd zijn om telewerk in hun organisatie toe te passen. Dit benadrukt nogmaals het belang van de persoonlijkheid van de manager en illustreert hoe verschillende karaktereigenschappen leiden tot diverse en individuele standpunten.

De jobinhoud en sector zijn andere factoren die frequent worden aangehaald door de voorafgaande literatuur. Zoals beschreven door Lund et al. (2020), Ozimek (2020) en Etheridge et al. (2020), hangt de implementatie van telewerk af van de sector en van de mogelijkheid om de werkactiviteit op afstand uit te voeren, met als gevolg dat telewerk meer geschikt is voor bepaalde beroepsgroepen en sectoren dan andere. De managers ondersteunen deze stelling en hebben zelf ervaren dat telewerk nuttig kan zijn voor functies die veel concentratie vereisen of gemakkelijk vanuit thuis kunnen worden uitgevoerd, zoals coderen. Als ze werkzaam zijn in een sector waar telewerk vaker voorkomt zoals in de IT sector of als de functie makkelijk thuis uit te voeren is, hebben ze over het algemeen een gunstigere visie over telewerk en wordt het meer geïmplementeerd binnen het bedrijf. Tegelijkertijd hebben de topmanagers vastgesteld dat ze minder geneigd zijn om telewerk toe te passen in sectoren of functies waar telewerk minder toepasselijk is. Bijvoorbeeld in de sales sector, de managers gaven aan dat persoonlijke interactie vaak cruciaal is om de klanten tot aankoop te overtuigen. Functies waar de jobinhoud voornamelijk draait om communicatie en samenwerking bleken ook niet optimaal te zijn voor telewerk. Volgens de managers is dit te wijten aan de lagere efficiëntie van virtuele communicatie vergeleken met face-to-face interactie. Volgens Jiang & Men (2017) worden communicatieproblemen vaak veroorzaakt door een gebrek aan persoonlijke interactie. De resultaten maken duidelijk dat de manier waarop de topmanager een job of sector classificeert, bepalend is voor zijn visie over de geschiktheid en implementatie van telewerken.

Ten slotte speelt de technologische infrastructuur van de organisatie een belangrijke rol. Zoals in de literatuur wordt benadrukt vormt een tekort aan technologische middelen en tools een hindernis om effectief vanuit huis te kunnen werken. Deze hindernis wordt beschreven als een bepalende factor voor de mate waarin telewerk geïmplementeerd wordt binnen een bedrijf (Rubin et al., 2020; Waizenegger et al., 2020). De bevindingen uit het onderzoek zijn in lijn met de literatuur en bieden een beter inzicht door de context te verduidelijken en aanvullende informatie te bieden. Voor de corona periode kon men vaststellen dat bij de managers die beperkte tools hadden, er minder interesse was om telewerk te implementeren. Tijdens de corona periode legde de overheid de verplichting op aan mensen met niet-essentiële functies om vanuit thuis te werken (De Smet, 2021; Waizenegger et al., 2020). Dit vereiste dat de topmanagers deze transitie op een zorgvuldige en efficiënte manier moesten begeleiden. De resultaten tonen aan dat een sterke technologische infrastructuur een belangrijke voorwaarde was om telewerk succesvol te kunnen faciliteren. Bijkomend hebben de managers unaniem ervaren dat ze relatief eenvoudig konden overstappen naar de nodige infrastructuur.

Dit is in hun ogen te danken aan de moderne geavanceerde technologie van tegenwoordig. Door de lagere drempel die aanwezig is dankzij de digitalisatie is de visie van de managers positief beïnvloed, wat resulteerde in een grotere bereidheid om telewerk nog meer toe te passen in de toekomst.

Dankzij de resultaten krijgen de door de literatuur aangekaarte factoren die belangrijk zijn voor telewerk een diepere context. Waar de literatuur inzicht biedt in welke factoren van belang zijn, vullen de resultaten aan hoe deze de visie van de topmanager effectief beïnvloeden. Zo ondersteunen de resultaten de voorafgaande literatuur dat telewerk tijdsbesparing en verplaatsingskosten reduceert, maar vullen de resultaten aan dat de woon-werkafstand een directe invloed heeft op de visie van de topmanager en zijn bereidheid om telewerk te implementeren. Als het personeel dichtbij de onderneming woont zien de topmanagers minder nut in het toepassen van telewerk in de organisatie. Waar de literatuur aantoonde dat het standpunt tegenover telewerken afhankelijk is van de persoonlijkheid, bieden de resultaten een dieper inzicht in hoe de persoonlijkheid van een topmanager de implementatie van telewerk beïnvloedt. Zo werd er vastgesteld dat introverte managers vaker geneigd zijn om telewerken te implementeren, in tegenstelling tot extraverte managers. De jobinhoud en de sector worden in de literatuur benadrukt als belangrijke en bepalende factoren voor de implementatie van telewerk. De resultaten ondersteunen niet alleen deze stelling, maar voegen ook toe dat de manier waarop een topmanager een job of sector classificeert, cruciaal is voor zijn inzicht in de toepasbaarheid en de daadwerkelijke implementatie van telewerk. Zo hebben managers over het algemeen een positieve houding ten opzichte van telewerk voor taken die concentratie vereisen of eenvoudig thuis kunnen worden uitgevoerd, wat leidt tot een grotere implementatie van telewerk binnen hun organisatie. Tegelijkertijd hebben managers vastgesteld dat ze over het algemeen een negatievere houding ten opzichte van telewerk hebben voor functies die veel samenwerking en communicatie vereisen. Tot slot wordt vastgesteld dat de technologische infrastructuur een cruciale rol speelt, waarbij moderne technologie de implementatie van telewerk voor de managers heeft vergemakkelijkt. Deze vaststelling heeft geleid tot een positievere visie van de topmanagers en een grotere bereidheid om telewerken in de toekomst toe te passen. De resultaten vullen de bestaande literatuur aan door een gedetailleerder beeld te schetsen van hoe deze factoren de visie van topmanagers over telewerken vormen.

Dit onderzoek biedt waardevolle inzichten over hoe de topmanagers deze evolutie hebben ervaren en welke factoren de visie van de topmanagers beïnvloeden. Het benadrukt het belang van het begrijpen van de visies van het topmanagement en hoe deze visies de implementatie van telewerk kunnen beïnvloeden. Door bewust te zijn van deze bevindingen, kunnen topmanagers begrijpen hoe hun visie over telewerk beïnvloed wordt en, indien nodig, passende aanpassingen doorvoeren. Daarnaast helpt het onderzoek bij het verklaren van de evolutie van telewerk en biedt het inzicht in de toekomst van telewerk.

6. Beperkingen en aanbevelingen toekomstig onderzoek

Hoewel deze masterproef enkele beduidende inzichten aan het licht heeft gebracht betreffende de visie van topmanagers op telewerken, is het belangrijk om de beperkingen van dit onderzoek te erkennen. Vervolgens worden twee andere aanbevelingen geformuleerd die interessant kunnen zijn voor toekomstig onderzoek.

Een eerste beperking is gekoppeld aan de steekproefgrootte, in het totaal zijn er 11 topmanagers geïnterviewd. De relatief beperkte omvang van de steekproef kan de representativiteit van de resultaten beïnvloeden en de mogelijkheid beperken om de resultaten te generaliseren naar een breder populatiekader. Ter verbetering is het aan te raden om een onderzoek uit te voeren met een bredere steekproefgrootte. Hierdoor kan er een completer en representatiever beeld gegeven worden van de resultaten. Een andere beperking van het onderzoek betreft de geografische diversiteit, alle respondenten zijn afkomstig uit België. Hoewel het onderzoek een inzicht geeft in de visie van de topmanagers over telewerk van België, kan het onderzoek leiden tot een gebrek aan generaliseerbaarheid naar andere landen. Voor een vollediger beeld dat meer generaliseerbaar is, zou toekomstig onderzoek moeten streven naar een breder geografisch bereik waarbij respondenten over heel Europa of zelfs wereldwijd worden opgenomen. Een onderzoek met een grotere geografische diversiteit kan mogelijk regionale verschillen en wereldwijde tendensen in de visie van topmanagers op telewerk identificeren. De laatste beperking die wordt aangekaart in dit onderzoek is het feit dat tijdens het kiezen van de respondenten bij de doelgerichte steekproef alleen respondenten zijn geselecteerd uit het eigen netwerk. Hoewel dit niet de intentie was, heeft dit geleid tot selectiebias. Dit komt doordat er enkel respondenten van succesvolle ondernemingen zijn gekozen om mee te participeren aan het onderzoek. Hierdoor zijn de visies van topmanagers die minder succesvolle ondernemingen hebben niet betrokken in het onderzoek. Deze managers kunnen een andere visie hebben op telewerk in vergelijking tot hun succesvolle tegenhangers. Voor toekomstige studies is het raadzaam om buiten het eigen netwerk te werven en verschillende kanalen te benutten. Op deze manier kan onbedoelde selectiebias worden voorkomen en wordt de representativiteit van de resultaten versterkt.

Ten slotte zijn er tijdens het onderzoek twee aanbevelingen geïdentificeerd die een waardevolle toevoeging zouden vormen voor de literatuur. Allereerst heeft het onderzoek aangetoond dat topmanagers erkennen dat ze hun managementstijl moeten aanpassen om telewerk beter te faciliteren. Hoewel er verschillende veranderingen van de managementrol beknopt zijn aangekaart in het onderzoek, is het interessant voor toekomstige onderzoek om hier dieper op in te gaan. Het zou waardevol zijn om gedetailleerd te onderzoeken hoe de rol van topmanagers is veranderd door de opkomst van telewerk en welke aanpassingen zij hebben doorgevoerd om telewerk efficiënt binnen hun organisatie te implementeren. Na het vaststellen van deze evolutie zou het een meerwaarde bieden om te onderzoeken of er een correlatie bestaat tussen de veranderende managementrol en de visie van topmanagers over telewerk.

Door te onderzoeken of er een correlatie bestaat kan men inzichten verkrijgen in potentiële verbanden of patronen tussen deze evoluties. Een andere aanbeveling die een waardevolle toevoeging aan de literatuur kan zijn, is de toepassing van asynchroon werk en de impact ervan op de implementatie van telewerk. Tijdens het onderzoek hebben topmanagers diverse voordelen en nadelen van telewerk aangehaald. Een van de respondenten stelde dat asynchroon werken veel van de nadelen die topmanagers bij telewerk ervaren kunnen ondervangen. Ondanks het groeiende belang van dit concept, is er nog beperkte literatuur en onderzoek over asynchroon beschikbaar. Boquen (2023) definieert asynchroon werken als: "Een werkwijze waarbij taken, communicatie en processen niet lineair aan tijd zijn gebonden". Het zou interessant zijn om de literatuur te verrijken door te onderzoeken hoe het concept asynchroon werken toegepast kan worden om de nadelen van telewerk te counteren.

7. Bibliografie

- Boeker, W. (1997). Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry. *Administrative science quarterly*, 213-236.
- Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Available at SSRN 3638597.
- De Smet, R., Penders, I., & Vansteenkiste, S. (2021). De Vlaamse arbeidsmarkt tijdens het eerste jaar van de COVID-19-pandemie. *Over. Werk-Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(1), 6-28.
- Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., & te Brömmelstroet, M. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting. *Centre for Urban Studies, University of Amsterdam*, 1(9), 1-9.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Hoda, R., & Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: self-organising team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245-257
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130, 165-218.
- Delany, K. (2021). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*, 25(5), 642-650.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, 44(2), 225-243.
- United Nations. (2023). WHO Chief Declares End to COVID-19 as a Global Health Emergency.
- Etheridge, B., Wang, Y., & Tang, L. (2020). *Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports* (No. 2020-12). ISER Working Paper Series.

- Boatright, J. R. (2009). From hired hands to co-owners: Compensation, team production, and the role of the CEO. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 471-496.
- Nickson, D., & Siddons, S. (2012). *Remote working*. Routledge.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Weijers, T., & Weijers, S. (1987). Telewerk een goede oplossing?. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 3(3), 50-57
- van Breukelen, W. (2021). Telewerken en thuiswerken: de stand van zaken vóór het uitbreken van COVID-19. *Gedrag & Organisatie*, 34(4).
- Hendrickx, F., & Taes, S. (2020). Telewerk tijdens en na de pandemie: kwalificatie van een uitdagende arbeidsrelatie. *Arbeidsrecht Journaal*, 2020, 1-11.
- Verwimp, D., Boets, I., & Daenen, L. (2021). Van hybride werken naar activity based werken. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 29, 8-11.
- 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.
- Vanroelen, C., Henderickx, E. & Pulignano, V. (2017). Hoofdstuk 12. De flexibilisering van de arbeidsverhouding? In *De arena's van het arbeidsbestel. Inleiding tot de sociologie van arbeid en arbeidsverhoudingen*. Leuven: Acco, pp. 353-388
- Eurostat. (z.d.). NUTS - Nomenclature of territorial units for statistics. *Eurostat*.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*, 1-13.
- McKinsey. (2021, 9 juli). *Return as a muscle: How lessons from COVID-19 can shape a robust operating model for hybrid and beyond*.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.

- Mullenweg, M. (2020). Asynchronous Communication: The Real Reason Remote Workers Are More Productive.
- Kurzhals, C., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2020). Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda. *Corporate Governance*, 28(6), 437–464.
- Lashitew, A. A. (2023). When businesses go digital: The role of CEO attributes in technology adoption and utilization during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122324.
- Dutcher, E. G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: an experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, 355-363.
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., and Valente, M. (2019). Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal. CESifo Working Paper No. 7991.
- Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Franco, E. P., Manaois, J. O., & Zantua, R. M. S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Howe, D. C., Chauhan, R. S., Soderberg, A. T., & Buckley, M. R. (2020). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. *Organizational Dynamics*, 100804.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. *Participerende observatie, interviewen*, 16, 17.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de editie). Boom Lemma.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Van Selm, M. (2007). Focusgroeponderzoek. *Kwalon*, 12(1).
- Harvey-Jordan, S., & Long, S. (2001). The process and the pitfalls of semi-structured interviews. *Community Practitioner*, 74(6), 219.
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). Conducting semi-structured

interviews. Handbook of practical program evaluation, 492, 492.

- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). Qualitative data: An introduction to coding and analysis. New York University Press
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. J. (2001). Leadership, vision, and organizational effectiveness. *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*, 85, 181-218.

8. Lijst van figuren en tabellen

Tabel 1: Overzichtstabel respondenten.....	18
Tabel 2: : coderingsproces deelvraag 1: “Hoe is de visie van topmanagers over telewerk geëvolueerd?”.....	20
Tabel 3: Coderingsproces deelvraag 2: “Welke factoren beïnvloeden de visie van topmanagement met betrekking tot telewerk?”.....	21

9. Bijlagen

9.1 Interviewprotocol

Introductie:

Eerst en vooral bedankt dat u tijd voor mij kon/wou vrijmaken om mij te helpen in mijn onderzoek. Dit onderzoek betreft mijn masterproef en is het laatste grote sluitstuk van mijn studies Handelswetenschappen met afstudeerrichting ondernemerschap en management aan de UHasselt. Het doel van het interview is om inzicht te krijgen in de visie van het topmanagement op telewerken en welke factoren deze visie kunnen beïnvloeden. Ik zou graag willen vragen of het interview opgenomen mag worden en of ik de informatie verworven in dit interview nadien mag gebruiken en publiceren? Jullie blijven anoniem. Er zijn geen juiste of foute antwoorden.

1. Kunt u zichzelf kort voorstellen?

2. Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?

3. Kan u in het kort beschrijven waar uw bedrijf voor staat en in welke sector ze zich bevinden?

- Hoeveel mensen zijn er actief binnen X?
- Wat is uw functie binnen X?
- Hoelang heeft u deze functie al?

- Hoelang bent u al actief binnen X?

4. Telewerk voor COVID:

- In welke mate werd er getelewerkt voor de pandemie binnen het bedrijf?
- Om welke redenen werd er wel/niet getelewerkt binnen het bedrijf?
- Zou u kunnen beschrijven wat uw visie was van telewerk voor de COVID periode?
- Welke specifieke factoren hebben volgens u een impact gehad op uw visie van telewerk?

5. Telewerk tijdens COVID:

- Hoe heeft de pandemie de praktijk van telewerken binnen het bedrijf beïnvloed?
- Hoe heeft u deze verandering ervaren? Welke uitdagingen en opportuniteiten bracht dit met zich mee?
- Is uw visie over telewerken veranderd tijdens deze periode?
- Welke factoren hebben ervoor gezorgd dat uw visie is veranderd/ hetzelfde is gebleven?

6. Telewerk na COVID:

- In welke mate is telewerken momenteel aanwezig binnen het bedrijf?
- Hoe ziet u de toekomst van telewerk?
 - a. Waarom heeft u deze visie?
 - b. Welke factoren kunnen deze visie beïnvloeden?
- Welke veranderingen verwacht u op het gebied van telewerken?
- Ziet u eventuele uitdagingen of kansen bij het uitbreiden of aanpassen van telewerk?

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

Hartelijk dank voor uw medewerking.