



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Voortdurend bereikbaar? Een onderzoek naar het effect van constante bereikbaarheid op het welzijn van werknemers.

Zoë Verheyden

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

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

BEGELEIDER :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN



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

Voortdurend bereikbaar? Een onderzoek naar het effect van constante bereikbaarheid op het welzijn van werknemers.

Zoë Verheyden

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

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

BEGELEIDER :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Voorwoord

Deze masterproef is het sluitstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen: Ondernemerschap & Management. Ik kijk ernaar uit om, na dit onderzoek naar voortdurende bereikbaarheid en de gevolgen van onvoldoende deconnectie in de startup sector, met deze verworven kennis mijn carrière als Handelswetenschapper aan te vatten.

Graag bedank ik mijn promotor dr. Eline Vandenbroucke voor de begeleiding van deze masterproef. Ook prof. dr. Ghislain Houben, de hulplijn tijdens de afwezigheid van de promotor, wil ik via deze weg bedanken. Dankzij hun begeleiding en feedback was ik in staat om deze masterproef tot een goed einde te brengen. Ik kon steeds met al mijn vragen bij hen terecht.

Vervolgens wil ik mijn respondenten bedanken voor de tijd en de moeite die ze vrijmaakten. Zonder hen zou dit onderzoek niet tot stand zijn gekomen. Ik wens hen veel succes toe met hun startups. Ook aan Roel Mentens en Els Huysman wil ik mijn dankbaarheid uiten om mij in contact te brengen met de startups.

Tot slot een oprecht woord van waardering aan mijn familie en vrienden. Dankzij hun steun en liefde heb ik deze opleiding tot een succesvol einde kunnen brengen, met ups en downs maar vooral met veel vreugde en wijsheid.

1 Samenvatting

De afgelopen decennia is de digitalisering van de maatschappij enorm toegenomen waardoor de voortdurende bereikbaarheid een gelijkaardige toename kende. Het belang om aandacht te spenderen aan voldoende deconnectie is daarom fors toegenomen. Maar wat nu wanneer er onvoldoende deconnectie optreedt? Dit onderwerp werd reeds bestudeerd in de corporate sector maar werd zeer weinig bestudeerd in de startup sector. Deze masterproef zal zich daarom buigen over de volgende centrale onderzoeksvraag: **“Heeft voortdurende bereikbaarheid, en bijgevolg te weinig deconnectie, een effect op het mentale welzijn van werknemers in een startup?”**. Deze onderzoeksvraag heeft twee vervolgvragen: “Wat zijn de verschillen en de gelijkenissen met een corporate onderneming?” en “Zijn er oplossingen voor onvoldoende deconnectie en hoe past een startup deze toe? Wat kan er geïmplementeerd worden in de bedrijfscultuur zonder hier al te veel focus op te moeten leggen en dus zonder dat dit de corebusiness en de groei van het bedrijf in de weg staat?”.

Deze masterproef tracht een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen met behulp van de grounded theory. Het onderzoek bevat een literatuurstudie met secundaire data en vervolgens zal er primaire data worden verzameld met semigestructureerde interviews. De data werd geanalyseerd en onderverdeeld in 7 kerncategorieën.

1. Tijdsindeling
2. Deconnectie
3. Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering
4. Telewerken
5. Gevolgen
6. Oplossingen
7. Verantwoordelijkheid

Tijdsindeling

Zowel de literatuur als de resultaten wijzen erop dat de grens tussen werk en privé steeds moeilijker te bepalen wordt door de digitalisering. Daardoor wordt het belang van pauzes des te groter. In de interviews werd een *mental switch*, de verandering van soort taak, ook als een pauze gezien. De respondenten zien de tijd die ze in de startup steken als een investering in de toekomst. Ze willen mee de verantwoordelijkheid dragen voor de groei die de startup zal maken. In de literatuur zagen we dat dit een omschrijvende factor is voor een startup. Groei, ambitie en groot dromen zijn bepalende factoren voor een startup.

Deconnectie

De literatuur biedt geen eenduidige definitie voor deconnectie. Onderzoekers omschrijven deconnectie als de ontsnapping aan of de afwezigheid van voortdurende bereikbaarheid en digitale verbondenheid. De respondenten ervaren een aanhoudende connectie met de startup waarin ze werken. Ze plaatsen zichzelf continu in een grijze zone. Echter geven ze aan zelf te weten wanneer deconnectie nodig is. Zoals de literatuur aanwees zal de nood aan sociale contacten voor iedereen

uiteindelijk opkomen. Dit weerspiegelde de resultaten van dit onderzoek ook. De respondenten herkennen de nood aan deconnectie op de werkvloer en de nood aan informele contacten op de werkvloer.

Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering

De respondenten verklaren dat ze de digitale onderbrekingen van hun werk als storend ervaren. Meldingen van berichten en mails maar vooral oproepen leiden in grote mate af. Na de werkuren nog snel antwoorden op een bericht of gecontacteerd worden voor iets dat snel kan worden opgelost wordt geaccepteerd als *part of the job*. De literatuur ziet hier de laatste decennia een verwachtingspatroon optreden. Steeds bereikbaar zijn, zelfs na de werkuren, lijkt het nieuwe normaal. De respondenten hebben deze verwachting niet. Hoewel ze wel toegeven te hopen op een snel antwoord, is dit voor hen geen must.

Telewerken

Ook telewerken werd in de literatuurstudie eerst gedefinieerd. Telewerken is werken op een andere locatie dan de werkplek door middel van technologie. In de literatuurstudie werden enkele voordelen aangehaald die de respondenten eveneens benoemden: meer autonomie, meer flexibiliteit en de eigen ruimte is een comfortabelere werkplek. Alhoewel er over de volgende voordelen zeker een overlappende consensus merkbaar was, koppelden de bevraagde respondenten hieraan tevens enkele nadelen; de tijdswinst die gerealiseerd wordt dankzij het wegvallen van de reistijd, wordt in de praktijk vaak teniet gedaan door langer te werken. Door van thuis uit te werken is het makkelijker om werk en privé op elkaar af te stemmen maar de respondenten ervaren de nabijheid van gezin en huishouden als een afleidende factor. Dit laatste nadeel wordt bevestigd in de literatuur: thuis leiden gezinsleden of dagelijkse bezigheden je af, maar op de werkvloer doen de collega's dat evenzeer. Telewerken veroorzaakt een vervaging van de grens tussen werk en privé. Bijgevolg is het voor de telewerker moeilijker om deze balans te bewaken door te deconnecteren na de werkuren.

Gevolgen

Er zijn drie gevolgen naar voren gekomen tijdens het onderzoek. Een eerste gevolg in het onderzoek is stress. De respondenten krijgen geen stress door de voortdurende stroom aan mails maar eerder door de inhoud van die mail, zoals negatieve feedback of een grote taak. Factoren die wel stress opleveren zijn hoge werkdruk, deadlines, financiële onzekerheid en het mogelijke falen van de startup. Een tweede gevolg van voortdurende bereikbaarheid is het verlies van focus door de meldingen die binnenkomen. Een derde en laatste gevolg is het verlies van productiviteit. Volgens de literatuur heeft voldoende deconnectie een verhoogde productiviteit als gevolg. De respondenten beamen dit. Ook is een lichtere werkweek bevorderend voor de output.

Oplossingen

Zowel in de literatuurstudie als tijdens de interviews kwamen er meerdere oplossingen om onvoldoende deconnectie tegen te gaan naar voren. Het bijhouden van een digitale agenda door bijvoorbeeld je mails te bundelen en maar op enkele momenten van de dag bekijken is een eerste oplossing. Je kan ook je meldingen beheren door ze niet de hele dag te laten doorkomen of ze enkel op stil te laten doorkomen. De keuze tussen een mailapp of enkel mails ontvangen op de laptop speelt ook hier een rol. Een andere belangrijke oplossing is het inplannen van momenten waarop er niet gewerkt wordt. De respondenten benoemen dit bijvoorbeeld als een *mentale break*, terwijl de

literatuur het heeft over recht op rusttijd en vrije tijd die echt vrije tijd moet zijn en waarin het werk dus niet aan bod komt. De respondenten vermelden tevens digitale hulpmiddelen die helpen bij het plannen, zo moet de respondent zelf aan minder dingen denken. Ten slotte is het ook belangrijk te communiceren binnen het bedrijf over wat er na de werkuren nog van je wordt verwacht.

Verantwoordelijkheid

De overheid regels laten opstellen in verband met bereikbaarheid is voor de respondenten in dit onderzoek geen optie, zij kunnen slechts een leidraad bepalen. De verantwoordelijkheid moet volgens de respondenten bij de werkgever liggen. De werkgever stelt een bepaald kader op en zorgt voor duidelijke communicatie hierrond. Ook in de literatuur wordt de verantwoordelijkheid bij de werkgever gelegd. De werkgever mag hierbij geen voortdurende bereikbaarheid verlangen. Het is uiteindelijk aan de werknemer om keuzes te maken, hij/zij verwerft op deze manier maturiteit en verantwoordelijkheid.

In dit onderzoek werden zowel oprichters/werkgevers als werknemers van startups geïnterviewd. Dit was een bewuste keuze. Uit het onderzoek bleek dat het voor de werkgevers bijzonder moeilijk is om hun startup na de werkuren los te laten, ze bevinden zich dan in een grijze zone waarin ze niet aan het werken zijn maar mentaal nog niet gedeconnecteerd zijn. Verder onderzoek zou kunnen uitwijzen of de werknemers sneller een grens zouden aangeven. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat motivatie binnen de startupsector een zeer grote rol speelt. Niets is teveel voor de respondenten omdat ze enorm gemotiveerd zijn om hun tijd te investeren in de groei van de startup.

Inhoud

1	Samenvatting	3
2	Inleiding.....	9
3	Literatuurstudie.....	11
3.1	Inleiding: voortdurende bereikbaarheid.....	11
3.2	Definiëren deconnectie en de gevolgen van te weinig deconnectie	12
3.3	Telewerken als bevordering van voortdurende bereikbaarheid.....	15
3.4	Oplossingen.....	17
3.5	Definiëren startup	19
4	Methodologie	21
4.1	Onderzoeksmethode	21
4.2	Dataverzameling	22
4.3	Data-analyse	24
5	Resultaten	27
5.1	Tijdsindeling	27
5.2	Deconnectie.....	28
5.3	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	29
5.4	Telewerken.....	30
5.5	Gevolgen.....	31
5.6	Oplossingen.....	33
5.7	Verantwoordelijkheid	34
6	Discussie	35
6.1	Tijdsindeling	35
6.2	Deconnectie.....	36
6.3	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	36
6.4	Telewerken.....	37
6.5	Gevolgen.....	38
6.6	Oplossingen.....	39
6.7	Verantwoordelijkheid	39
6.8	Beperkingen en aanbevelingen.....	40
7	Conclusie.....	43
8	Bronnen	45
9	Bijlagen.....	49
9.1	Interviewleidraad	49
9.2	Analyses van de interviews	51

2 Inleiding

Het gebruik van digitale apparaten en het internet is de afgelopen decennia fenomenaal toegenomen (Waters; Sonck, 2015). Ook het belang hiervan en zo de digitalisering op het werk is aangewakkerd (Plomp, 2020). Vandaag de dag licht de focus minder op belang van digitalisering, maar net op deconnectie. De mensen zijn tegenwoordig steeds bereikbaar en blijven, ook na de werkuren, prikkels ontvangen in verband met het werk. Dit willen mensen niet langer (Verlinden, 2020). Er moet voldoende worden losgekoppeld van het werk. Even helemaal niet bezig zijn met je professionele leven maar kunnen werken aan zichzelf en tijd spenderen met familie en vrienden, kortom gewoon ontspannen. Meer bepaald deconnectie. Het ontsnappen aan constante communicatie- en informatiestromen (Jauréguiberry, 2014).

Maar wat nu wanneer er te weinig gedeconnecteerd wordt? Welke gevolgen kan onvoldoende deconnectie teweegbrengen? Welke invloed heeft te weinig deconnectie op de kwaliteit van het werk? Heeft te weinig deconnectie een invloed op het mentale welzijn van werknemers? In onderzoek wordt aangetoond dat constante connectiviteit wel degelijk gevolgen met zich meebrengt zoals; niet meer productief zijn op het werk, overmatige stress, mentale uitputting, absentieïsme en zelfs burn-out. Ook wordt er in de literatuur gekeken naar een lagere jobtevredenheid, weinig betrokkenheid en weinig innovatie veroorzaakt door een tekort aan deconnectie. Gevolgen zoals stress kunnen op hun beurt dan weer zorgen voor agressie of conflicten op de werkvloer, een onaangenaam sociaal klimaat of een slechte werksfeer (Marcum et al., 2018; De Bruin, 2002; Baert et al., 2022).

Beter is het te kijken naar de voorkoming van de gevolgen. Zo bestaan er trucs zoals enkel om het uur, om de twee uur of één keer per dag mails te bekijken en te beantwoorden of om enkel de telefoon op te nemen binnen een op voorhand bepaald tijdslot (Marcum et al., 2018). Voortdurende bereikbaarheid wordt op die manier niet gegarandeerd maar de focus kan wel worden behouden. Het belang kan terug naar het echte werk verplaatsen. Ook kunnen regels worden opgesteld rondom bereikbaarheid na de werkuren. Zo is bijvoorbeeld bij Volkswagen, Lidl en Daimler mailverkeer na 18h en in het weekend verboden. Werknemers hebben bij deze bedrijven na de werkuren geen toegang tot hun mailboxen. Anderen (vb. Nestlé, Intel) organiseren e-mailvrije dagen of stellen zelfs duidelijke deconnectiebeleiden in hun arbeidsovereenkomsten zoals KBC (Verlinden, 2020; Jauréguiberry, 2014).

In deze masterproef zal deconnectie grondig worden onderzocht. Dit onderzoek zal de gevolgen van onvoldoende deconnectie opsporen en nagaan hoe deze vermeden kunnen worden. In de literatuurstudie zal zowel data over deconnectie in grote corporate structuren als in startups verzameld worden. Na een oriënterende blik te hebben geworpen op de literatuur, is het duidelijk dat er tot op heden beduidend minder onderzoek bestaat over deconnectie in de setting van een startup. Daarom zal in het empirische luik van deze masterproef enkel gefocust worden op startups. De data werd verzameld met behulp van de grounded theory methodologie (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998), deze wordt nader toegelicht in hoofdstuk 4 (Methodologie).

Om tot een gefundeerd conclusie te komen, worden in hoofdstuk 6 (Discussie) de voorgaande hoofdstukken 3 (Literatuurstudie) en 5 (Resultaten) naast elkaar gelegd. In hoofdstuk 7 (Conclusie) wordt vervolgens een antwoord op de onderzoeksvragen van deze masterproef geformuleerd. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: **“Heeft voortdurende bereikbaarheid, en bijgevolg te weinig deconnectie, een effect op het mentale welzijn van werknemers in een startup?”**. Bij deze centrale onderzoeksvraag rijzen twee extra vragen: “Wat zijn de verschillen en de gelijkenissen met een corporate onderneming?” en “Zijn er oplossingen voor onvoldoende deconnectie en hoe past een startup deze toe? Wat kan er geïmplementeerd worden in de bedrijfscultuur zonder hier al te veel focus op te moeten leggen en dus zonder dat dit de corebusiness en de groei van het bedrijf in de weg staat?”.

3 Literatuurstudie

3.1 Inleiding: voortdurende bereikbaarheid

Al sinds jaar en dag werkt de typische werknemer van maandag tot vrijdag een 9-to-5-week (Glorieux et al., 2003, Herremans et al., 2015). Dit is jarenlang de standaard geweest en dit was dan ook meer dan duidelijk. Werknemers gingen naar de werkplek om te werken en wanneer ze daar vertrokken, stopte de werkdag. Tegenwoordig wordt deze bubbel doorprikt. Werk stopt niet wanneer de werkplek verlaten wordt en beperkt zich niet tot tussen die vier muren. Het werk gaat met de werknemer mee naar huis via smartphone, tablet of laptop. Sinds de coronapandemie wordt er steeds meer aan telewerken gedaan en ook zo vervaagt de grens tussen werkomgeving en werktijd enerzijds en privétijd anderzijds. Het idee dat medewerkers moeten opereren binnen een traditioneel model van vaste 9 tot 5 werkuren en in fysieke kantoren is achterhaald. (Von Bergen & Bressler, 2019)

In slechts enkele jaren, en bijna onmerkbaar, is het niet onmiddellijk opnemen van de telefoon iets geworden dat gerechtvaardigd moet worden. Uitleggen waarom, een excuus vinden of zelfs onze excuses aanbieden wanneer er niet meteen van de eerste keer werd opgenomen wordt de norm. Steeds bereikbaar zijn is een vanzelfsprekendheid geworden en wanneer iemand even niet bereikbaar is, lijkt het alsof dit verantwoord moet worden. E-mails moeten binnen de dag beantwoord worden en telefoons onmiddellijk worden opgenomen want anders haalt de concurrentie je in. (Jauréguiberry, 2014)

Natuurlijk brengt digitalisatie niet enkel slecht nieuws met zich mee, het heeft ook heel wat voordelen. In bedrijven wordt door digitalisering, automatisering en procesoptimalisatie de efficiëntie en winstgevendheid verhoogd. Bedrijven die in digitalisering investeren zullen mogelijk beter gaan presteren dan hun concurrenten op vlak van omzetgroei en bedrijfsefficiëntie (Truant et al., 2021). Digitalisatie zorgt onder meer ook voor een grotere verbondenheid. Drijvende krachten achter verbondenheid zijn efficiëntie en prestaties. Een wereld zonder internetdiensten is bijna niet meer voor te stellen en werken zonder internetdiensten evenmin. Werk en ons leven in het algemeen zijn op vele vlakken makkelijker geworden dankzij e-mails, online databases, online boekingen, webcams en speciale geolocatie-apps, en hierdoor zijn mensen efficiënter in termen van tijdsbesteding en behaalde resultaten. Dankzij de smartphone heeft iedereen overal toegang tot deze diensten en gegevens waardoor ze nog efficiënter zijn bij het helpen uitvoeren van onze activiteiten. (Jauréguiberry, 2014)

Werknemers zijn ook gewend geraakt aan onmiddellijke feedback en communicatie de klok rond. In sommige werkverbanden is dit zelfs onmisbaar. Werknemers die in een wereldwijd team zitten merken dat communicatie buiten de kantooruren vaak beter aansluit bij de tijdsverschillen binnen het team en met de klanten. Werkgevers die aan wereldwijde zakelijke transacties doen, geven aan dat het voor hun klanten vaak moeilijk is om binnen de werkuren van de afzender contact op te

nemen. Flexibele werkroosters zouden hier een antwoord kunnen bieden, want de klok rond werken, kan niet de bedoeling zijn. (Marcum et al., 2018)

Het onderzoek van Marcum et al. (2018) toont met cijfers van een onderzoek uit 2012 van Centrum voor Creatief Leiderschap aan hoe groot het probleem van voortdurende bereikbaarheid toen al was. Maar liefst 60% van de werknemers met een werksmartphone of persoonlijke smartphone gebruikt doordeweeks 13,5 uur die smartphone om verbonden te zijn met het werk en nog eens vijf uur in het weekend. 87% van de werknemers vindt het acceptabel om buiten de normale werkuren contact op te nemen met een collega over een werkkwestie. 60% van de werknemers reageert op werkgerelateerde e-mails buiten werkuren. 82% van de werknemers geeft aan tijdens vakantie op werkgerelateerde e-mails gereageerd te hebben. Iets meer dan de helft van de werknemers heeft in de badkamer op werkgerelateerde e-mails gereageerd en 18% procent van de werknemers heeft al eens tijdens het rijden op werkgerelateerde e-mail gereageerd. (Marcum et al., 2018)

Langzaam treedt er bij 'informatierijke' bevolking, mensen die 'connected' zijn, een soort technologische vermoeidheid op. Een misselijkmakende afwijzing van telecommunicatie, weerspiegeld in een verlangen naar loskoppeling. Indien mogelijk zouden deze personen dan een volledige afwijzing van technologie willen uitvoeren, dus technologie voorgoed achter zich laten; maar dit is zeer zeldzaam in de praktijk. Het deconnecteren treedt eerder gesegmenteerd op, dus op bepaalde tijdstippen en in bepaalde situaties en van slechts enkele toepassingen (Jauréguiberry, 2014). Dit is de kern van de thesis, namelijk een onderzoek naar de gevolgen van te weinig deconnectie en brengt ons naadloos naar het volgende onderdeel waarin deze 'deconnectie' zal worden gedefinieerd.

3.2 Definiëren deconnectie en de gevolgen van te weinig deconnectie

De opkomst van ICT's is ongezien, ze hebben een positieve invloed op de productiviteit en prestaties. Tevens verlaagt de smartphone de reis- en tijdskosten en maakt het thuiswerken mogelijk. Helaas levert dat laatste ook een beduidend nadeel op. De werknemers zijn voortdurend bereikbaar en voor werknemers die hun werk niet binnen de uren kunnen afmaken, vervaagt de grens tussen werk- en privéleven (Tombeur, 2018). Zo ontstaat er onvoldoende deconnectie.

Één exacte definitie geven aan deconnectie is moeilijk. De interpretatie verschilt van de context, privé of zakelijk, volledige deconnectie of gedeeltelijke deconnectie, permanente deconnectie, tijdelijke of zelfs gestructureerde/geplande deconnectie, dit zijn allemaal verschillende manieren van deconnectie. Op deze verschillende soorten zal verder in gegaan worden in hoofdstuk 4 (Oplossingen). Eerst is het nodig de betekenis van deconnectie te definiëren.

Een eerste mogelijke definitie van deconnectie is die vanuit het Franse arbeidsrecht. "De afwezigheid van een verplichting om buiten de werktijd verbonden te zijn of afwezigheid van een verplichting om te reageren op werkmails die buiten de werkuren worden ontvangen" zijn hier de gebruikte definities. Op 1 januari 2017 gaat de wet "relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours" in. Hiermee was Frankrijk het eerste land van de Europese Unie dat het

recht op deconnectie in zijn wetten opnam. Ook het gebruik van digitale hulpmiddelen tijdens rusttijden werd in deze wet opgenomen. Volgens deze wet moeten er jaarlijks onderhandelingen plaatsvinden over de voorwaarden voor de uitoefening van het recht op deconnectie en over het invoeren van maatregelen die nodig zijn voor het reguleren van het gebruik van digitale hulpmiddelen. (Tombeur, 2018)

Een andere mogelijke definitie volgens Jauréguiberry (2014) geformuleerd door A. Verlinden (2020) is "een manier om te ontsnappen aan het dringende of ongewenste karakter van de constante informatie- en communicatiestromen, die zorgen voor een gevoel van overweldiging". Volgens deze definitie moet er dus eerst een teveel aan informatiestromen zijn waardoor overweldiging ontstaat.

Verder heeft Jauréguiberry (2014) het over vrijwillige ontkoppeling of deconnectie. Hij omschrijft deconnectie niet enkel als ontsnappen omwille van een verlangen naar ademruimte of wat tijd voor zichzelf te nemen maar ook een verlangen om zich terug te trekken van de wereld, al is het maar voor een paar uurtjes. Denk bijvoorbeeld aan wat "me-time", om te reflecteren, vragen aan zichzelf te stellen over het existentiële. Hier wordt ontkoppeling bekeken als terug in contact komen met je innerlijke zelf.

Vanden Abeele (2021) omschrijft deconnectie als limieten opstellen aan digitale verbondenheid, al dan niet op lange termijn en vaak met het doel gezondheid, productiviteit en welzijn te laten toenemen. Het kan zowel op individueel-, groeps- en organisatorisch niveau plaatsvinden. Op groepsniveau is dat bijvoorbeeld afspraken maken in verband met digitale deconnectie (Geldof, 2021).

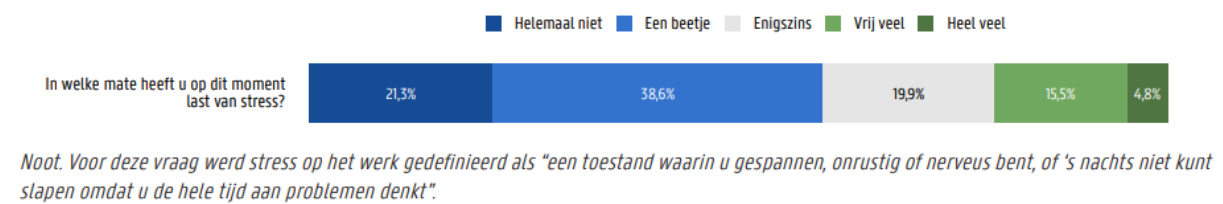
In een onderzoek van Syvertsen en Enli (2019) gaat het over "digitale detox" als vorm van deconnectie. "Digitale detox kan worden gedefinieerd als een periodieke ontkoppeling van sociale of online media, of strategieën om de betrokkenheid van digitale media te verminderen" (Syvertsen & Enli, 2019, p.1). Digitale detox staat gelijk aan mediaweerstand, weerstand tegen nieuwe communicatietechnologieën en het niet gebruiken van media, en gaat meer voor balans en bewustzijn dan voor permanente ontkoppeling.

Wanneer het gaat over sociale contacten is er een duidelijke verdeling tussen twee groepen. De ene groep geeft aan dat er een grote nood is aan informele contacten op de werkvloer. De andere, meer omvangrijke groep zegt het niet erg te vinden om alleen te werken tijdens telewerk en collega's hierdoor niet goed kennen. Dit omdat ze 's avonds genoeg sociaal contact hebben met familie en vrienden. Beide groepen verschillen dus in hun nood aan sociale contacten op het werk maar stemmen overeen in het feit dat beide uiteindelijk nood hebben aan deze contacten om voldoende te deconnecteren, al dan niet tijdens pauzes op het werk of 's avonds na het werk (De Bruin, 2002).

Één van de gevolgen van te weinig deconnectie, namelijk stress, kwam ook aan bod in het onderzoek van De Bruin (2002) over telewerken. De interviewees gaven aan dat 's avonds te lang doorwerken stress veroorzaakt. Niet zozeer het al dan niet telewerken is een stressfactor, maar wel de afweging of ze het werk 's avonds stopzetten of alsnog mee naar huis nemen (De Bruin, 2002). Meer dan 1 op 4 (25,9%) van de Vlaamse werknemers geeft aan thuis moeilijk tot rust te komen en los te koppelen omdat ze zich druk maken over hun werk (Baert et al., 2022).

Slechts 1 op 5 (21,3%) van de Vlaamse werknemers die bevestigd werden in het onderzoek van Baert et al. geeft aan helemaal geen stress te ervaren. Stress werd in dit onderzoek gedefinieerd als "een toestand waarin u gespannen, onrustig of nerveus bent, of 's nachts niet kunt slapen omdat u de hele tijd aan problemen denkt". 20,3% van deze respondenten gaf aan vrij veel tot heel veel stress te ervaren. Wanneer er gevraagd werd hoe lang ze deze stress al ervaren blijkt dit bij een grote meerderheid (68,1%) al langer dan 3 maanden aan te slepen. Op telewerkdagen ligt het gemiddelde stressniveau van deze groep respondenten lager (Baert et al., 2022).

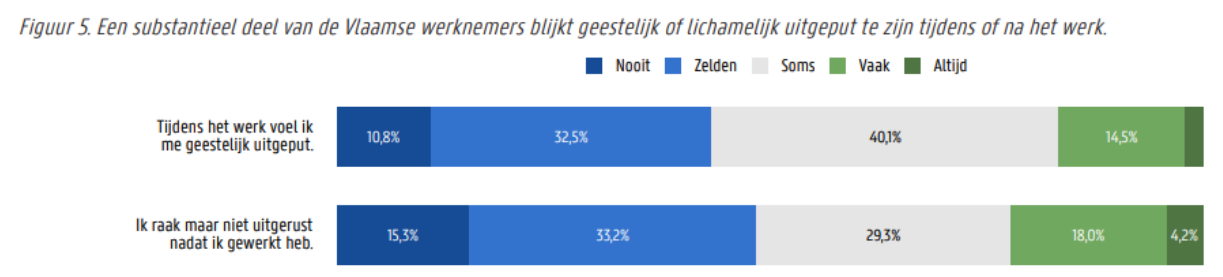
Figuur 1: Een minderheid van de Vlaamse werknemers ervaart geen stress¹



In onderzoek van Marcum et al. (2018) wordt vastgesteld dat hoe langer een persoon werkt, hoe meer de productiviteit van het werk afneemt. Er werd in het onderzoek gewerkt met output van professor John Pencavel van School of Humanities at Stanford University. In zijn onderzoek toonde hij aan dat werkschema's van 60 uur of meer verminderde productiviteit en toename in absentieïsme, ongevallen en personeelsverloop opleveren. Een 70-uren werkweek had in dit onderzoek geen significante toename in output (werkqualiteit) in vergelijking met een 56-uren week. Een lichtere werkweek is dus een bevordering op de output van de werknemer (Marcum et al., 2018).

Niet alleen zou die lichtere werkweek bevorderlijk zijn voor de output van de werknemer, ook is deze voor een deel werknemers echt nodig. Meer dan 1 op de 5 werknemers geeft aan dat ze na het werk niet uitgerust geraken. Ze voelen zich fysiek en/of mentaal uitgeput. Maar liefst 1 op 6 werknemers voelt zich vaak of zelfs altijd mentaal of fysiek uitgeput (Baert et al., 2022).

Figuur 2: Een substantieel deel van de Vlaamse werknemers blijkt geestelijk of lichamelijk uitgeput te zijn tijdens of na het werk.²



¹ Herdrukt van "Welzijn op het werk in Vlaanderen", Baert et al., 2022.

² Herdrukt van "Welzijn op het werk in Vlaanderen", Baert et al., 2022.

3.3 Telewerken als bevordering van voortdurende bereikbaarheid

In een onderzoek van Hellemans en Karreman (2018) worden meerdere definities van telewerken aangehaald. Een eerste definitie is die van Maerten: "telewerken is geografisch flexibel werken buiten de onderneming door middel van informatica- en telecommunicatietechnologieën". En een definitie die wordt aangehaald is die van Dewael die telewerken verklaart als de verzamelnaam voor alle vormen van werken op afstand. (Hellemans & Karreman, 2018)

Uiteraard wordt ook in de Belgische wetgeving telewerken gedefinieerd. In CAO nr. 85 luidt de definitie als volgt: "dat telewerken enerzijds een manier is waarop ondernemingen en overheidsinstellingen de organisatie van de arbeid kunnen moderniseren en anderzijds een manier waarop werknemers hun werk en hun privéleven op elkaar kunnen afstemmen en die hun een grotere autonomie verleent bij de vervulling van hun taken" (CAO nr. 85, 2008)

Sinds de coronacrisis is telewerk enorm toegenomen. De coronacrisis heeft namelijk als katalysator gefungeerd, 60% van de bedrijven geeft aan na de start van de crisis versneld te zijn gaan digitaliseren (Volberda, 2021). Onder telewerken wordt verstaan: "werken op een andere locatie als de werkplek" (Verwimp et al., 2021). Er zijn veel voordelen van telewerken ontdekt tijdens de pandemie; tijdwinst door minder verplaatsingen te moeten maken, aantrekkelijker imago werkgever, flexibeler werkschema, etc. (Verwimp et al., 2021, Bjursell et al., 2021). Echter zijn er ook heel wat nadelen aan het licht gekomen. De grootste uitdaging is het loskomen of deconnecteren van het werk, omdat de grens tussen werk en privé aanzienlijk vaag wordt. Met slechts één druk op de knop bevindt de werknemer zich in zijn werkplaats. De werknemer verliest sociale connectie met collega's door het wegvallen van face-to-facecommunicatie, structuur en routine en 'koffiekletsjes', met sociaal isolement als gevolg. Anderzijds stijgt virtueel overleg, digitale connectie en bereikbaarheid met digitale vermoeidheid als gevolg, wat een negatieve impact heeft op het mentale welzijn van de werknemers (Verwimp et al., 2021). Verwimp haalt ook bevestiging uit OptiDesk tool van de IDEWE, een online self assessment tool. Onderstaande figuur toont aan dat maar liefst 1 op 2 werknemers zich emotioneel uitgeput voelt. Andere veel voorkomende klachten zijn angstig of paniekerig zijn, ervaren van stresssymptomen en een slechtere work-life balance. (Verwimp et al., 2021)

Figuur 3: Mentaal welzijn³



“Bovendien hebben werkgevers geleerd dat verbinding behouden met collega’s en tijd en ruimte voorzien voor informele contacten nodig is om werknemers bewust te maken om los te komen van het werk. De verleiding om met het werk bezig te blijven is immers groter wanneer de computer thuis staat opgesteld en de werknemer zo altijd aanwezig is in zijn kantoor” (Verwimp, 2021).

Een ouder onderzoek, maar interessant om de vergelijking tussen vroeger, het prille begin van telewerken, en nu, telewerken na de pandemie te vergelijken, is het onderzoek van De Bruin (2002). Het boek bevat een bundeling van interviews met steeds dezelfde vragenlijst maar gesteld aan zeer uiteenlopende beroepen, soms één-op-één en soms als survey binnen een bedrijf.

In het onderzoek van De Bruin (2002) wordt er specifiek gevraagd naar de voor- en de nadelen van telewerken. De voordelen van telewerken zijn duidelijk; je ervaart meer flexibiliteit, meer zelfstandigheid in je werkrooster, geen reistijd meer, makkelijkere combinatie met het gezin, je hoeft geen vrije dag te nemen als je kind ziek is, comfortabeler omdat je thuis bent en makkelijkere kleding kan dragen, je kan je eigen ding doen met je kantoorruimte waardoor je concentratie stijgt, etc.

Wat opvalt is dat in 2002 veel interviewees, wanneer de onderzoeker vroeg naar nadelen, zeggen er geen te ervaren. De nadelen die toen al wel werden opgesomd, zijn wel dezelfde als degene die telewerkers vandaag de dag ervaren (Smulders et al., 2011, Kaufman, G., & Taniguchi, H., 2021, Kunze et al., 2020, Verwimp et al., 2021). Nadelen die ze aangeven zijn: altijd werk bij de hand, moeilijk om het werk van je af te zetten, eenzaam, ‘geen koffie, geen mopjes’, slechte work-life balance, betrokkenheid bedrijf goed zelf in de hand moeten houden, weinig contact met collega’s, etc. (Smulders et al., 2011, Kaufman, G., & Taniguchi, H., 2021, Kunze et al., 2020, Verwimp et al., 2021). Vooral het contact met de collega’s weegt bij sommigen wat zwaarder door. Bij hogere

³ Herdrukt van “Van hybride werken naar activity based werken”, Verwimp, D., 2021, *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*

werkdruk gaan mensen eerst iets doen voor de persoon die tot aan het bureau komt en pas daarna voor degene die iets op mail zet. Instructies zijn digitaal moeilijker om te geven dan face-to-face. Een intensivering van mail-, bel- en chatverkeer komt hierdoor tot stand en zo ontstaat een afstemming van een verwachtingspatroon van hoe snel iemand reageert op mail, voicemail... Wat ons brengt bij het actuele probleem van die voortdurende bereikbaarheid. (De Bruin, 2002)

3.4 Oplossingen

Deconnectie hoeft niet permanent te zijn. Het kan op een bepaald moment of slechts gedeeltelijk worden toegepast. In een context waarin te veel ook echt te veel is, waarin de hoeveelheid prikkels en de hoeveelheid werkdruk ondraaglijk worden en waarin iets opnieuw proberen zinloos wordt, moet worden gedeconnecteerd. Alle technologie volledig loslaten is niet nodig maar het gebruik van smartphone, tablet, laptop... beperken door pauzes in te lassen of vaste momenten waarin ze wel gebruikt zullen worden in te plannen is wel nodig. Werknemers kunnen ook voor bepaalde tijdsloten hun elektronische apparaten op stil zetten of wegleggen, indien dit mogelijk is binnen hun functie. Een andere mogelijkheid is om de laptop op kantoor te laten van zodra de werknemer naar huis vertrekt. Ook na de werkuren kunnen inspanningen worden geleverd om zo goed mogelijk te deconnecteren van het werk en van de technologie. Activiteiten doen zonder smartphone, je smartphone thuislaten als je naar buiten gaat, geen e-mails beantwoorden na de uren en in het weekend... (Marcum et al., 2018).

In eerste instantie moet ervoor gezorgd worden dat vrije tijd echt vrije tijd wordt. Vrije tijd die effectief van de werknemer is. Een uurtje gaan wandelen of fietsen om zich daarna weer beter op het werk te kunnen focussen en niet omdat je zelf gezond wilt leven, wordt volgens Blommaert gezien als tijd om onszelf te perfectioneren voor de arbeidstijd en dit is dus geen effectieve vrije tijd. Het herwinnen van die effectieve vrije tijd is nodig om de grens tussen werk en vrije tijd gescheiden te houden (Blommaert, 2012).

Ook in het onderzoek van De Bruin (2002) worden heel wat tips gegeven over voldoende deconnectie en het beperken van de voortdurende bereikbaarheid in de context van het telewerken. De interviewees geven zowel tips mee voor de telewerker zelf en voor de leidinggevenden. Tips die worden gegeven voor de telewerker zijn onder andere genoeg pauzes nemen, 's avonds op tijd stoppen, op vaste tijden werken, het alleen zitten niet onderschatten, doen alsof je naar kantoor vertrekt (klaarmaken 's ochtends en niet in je pyjama blijven zitten), work-life balance beheren, niet na 23h en in het weekend mails sturen en hier antwoord op verwachten en tot slot hoe meer tijd je in je werk stopt, des te meer werk er is. Maar de respondenten geven ook aan 'gewoon doen want zo heb je meer vrijheid'. De algemene blik op telewerken is dus positief maar je moet wel rekening houden met de tips. Ook voor leidinggevende geven ze wat tips mee. Zorg voor voldoende begeleiding van je werknemers, zorg voor voldoende overlegmomenten en verlies hen niet uit het oog. Ga coachend te werk en wees betrokken met je werknemers, voldoende contact en begeleiding zijn hier essentieel. Zorg voor meetbare resultaten zodat de telewerker achteraf ziet hoe veel werk hij/zij verricht heeft en niet enkel hoe lang hij/zij gewerkt heeft. Dwing je telewerker niet tot 24uur

bereikbaarheid en verwacht ook niet dat iemand constant antwoordt of mails leest. Telewerken verhoogt voor velen de efficiëntie dus houd er rekening mee dat telewerken een goede manier van werken kan zijn, maar niet noodzakelijk voor iedereen. (De Bruin, 2002)

Door de stijging van het gebruik van digitale technologie door bedrijven en overheden, stijgt ook de vraag naar regulering van deze technologie en meer bepaald naar de rechten en de bescherming van de burgers (Clusters, 2019). In Frankrijk, Italië en Spanje werd het deconnectierecht al opgenomen in de arbeidswetgeving en het Europees Parlement riep in 2021 op het deconnectierecht als fundamenteel recht te erkennen. Dit recht is nodig om de balans tussen werk en privé te bewaren. In België wordt geen wet vastgelegd en laat de federale regering dit over aan de bedrijven. Wel moet elk bedrijf met meer dan 20 werknemers het recht op deconnectie respecteren en zijn werknemers zelf informeren wat de verwachtingen zijn buiten de werkuren ("Binnenkort geen last meer van werkmails buiten de uren: maar hoe zit het precies? En is het afdwingbaar?", 2022).

In de Franse wetgeving wordt niet gedefinieerd welke maatregelen er moeten worden genomen om het gebruik van digitale hulpmiddelen te reguleren. Ook hier wordt de verantwoordelijkheid volledig bij de werkgever gelegd. De werkgever moet eerst het toepassingsgebied vaststellen. Is er enkel regulatie nodig op vlak van e-mails en oproepen, op digitale hulpmiddelen zoals smartphone en laptop of op alle communicatiemiddelen? Maatregelen die genomen worden kunnen gaan van het platleggen van de servers of de controle op het verzenden van e-mails maar kan ook een pop-up zijn als je na de werkuren mails verzendt (Tombeur, 2018). Voorbeelden van dit soort maatregelen zijn het verbieden van de toegang van werknemers tot hun mailboxen na het werk (vb. Lidl, Volkswagen, Daimler), het organiseren van e-mailvrije dagen (vb. Nestlé, Intel) of het vastleggen van duidelijke deconnectiebeleiden in arbeidsovereenkomsten (KBC) (Verlinden, 2020)

Elke werknemer heeft bij wet een verplichte dagelijkse rusttijd van tenminste 11 opeenvolgende uren (artikel 38ter, §1 van de Arbeidswet van 16 maart 1971) en een verplichte wekelijkse werkonderbreking van 35 opeenvolgende uren (artikel 38ter, §3 van de Arbeidswet van 16 maart 1971). Dit geldt zowel voor het Belgische recht als het Franse. Dit recht op rusttijd kan ook worden bekeken als het recht op digitale rust. De werknemer mag in deze rusttijd niet werken want dan is rusttijd arbeidstijd en dit komt neer op een schending van het recht op rusttijd. In de periode van rust is de werknemer niet meer ondergeschikt aan de bevelen van zijn werkgever, dit zowel fysiek als mentaal (Tombeur, 2018).

Ook is het belangrijk om ervoor te zorgen dat een werknemer niet in isolement gaat verkeren wanneer hij te veel gaat telewerken. Hiervoor kunnen bepaalde maatregelen genomen worden door goed overleg tussen werkgever en werknemer over wanneer de werknemer aan telewerken zal doen en wanneer hij een dag in de onderneming zal komen werken (Hellemans & Karreman, 2018).

3.5 Definiëren startup

Het begrip startup is moeilijk eenduidig te definiëren. In de verschillende sectoren zijn er verschillende aspecten die een rol spelen in het definiëren van startups, denk hierbij aan omzet, winst, aantal werknemers van de startup (Verkerk, 2016).

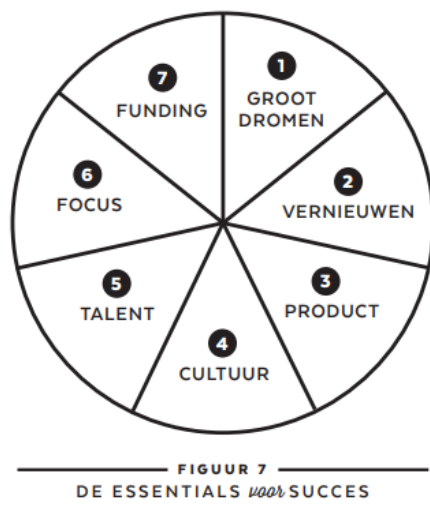
Volgens Quintin Schevernels, auteur van het startupboek *Suits & Hoodies: het geheim van de succesvolle start-up* is 'een startup' een modeterm. Volgens hem gebruiken velen die een nieuw bedrijf opstarten de term startup maar is dit niet correct (Schevernels, Q., 2015).

Een eerste belangrijke definitie van een startup is degene die Eric Ries poneert in zijn boek *The Lean Startup*. "A startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty" (Ries, 2011, p. 27). Ries geeft zelf aan dat het belangrijkste deel van de definitie hetgeen is dat er niet in staat. Het maakt niet uit of een startup een groot of klein bedrijf is, in welke sector het zich bevindt of het een non-profit, een overheidsbedrijf of een uitgesproken pro-winst bedrijf is. Het belangrijkste is dat het bedrijf iets nieuws op de markt probeert te plaatsen en dit onder onzekere omstandigheden doet (Ries, 2011).

De term startup verwijst in het algemeen naar een bedrijf dat in zijn eerste operationele fases zit (Farhang et al., 2021). Een startup is geen startup meer wanneer ze een bepaalde vorm van maturiteit heeft behaald, een vorm van volwassenheid kan dus worden gezien als een omslagpunt (Willems, 2019). In onderzoek zoals dat van De Castro et al. (2021) wordt uitgebreid bekeken hoe je die maturiteit kan meten en vanaf wanneer de startup een scale up wordt met de 'DIMEP: entrepreneurial maturity level assessment method'. Op deze methode wordt in deze paper niet verder gegaan.

Schevernels (2015) omschrijft een succesvolle startup met 7 essentials: groot dromen (extreem veel ambitie en doelen nastreven), vernieuwing (continu bezig zijn met nieuwe ontwikkelingen, veranderingen en kansen), product (kwaliteit en toegevoegde waarde, klanttevredenheid is belangrijk), cultuur (bedrijfscultuur), talent (talent ruimte geven en werknemers verantwoordelijkheid geven), focus (bewuste en gerichte keuzes kunnen maken) en funding (voldoende financiële middelen hebben om kansen te kunnen nemen).

Figuur 4: De essentials voor succesvolle startup⁴



Er zijn vier kenmerken van een startup volgens Keswiel (2022), redacteur en coördinator van Sprout.nl. Kenmerk nummer één is schaalbaarheid; kan de startup groeien en ontwikkelen tot een grote onderneming aan een enorm tempo? En kan de cashflow van de startup deze snelle groei aan? Nummer twee is "zoekend naar een businessmodel". Volgens Keswiel staat de definitieve vorm van een startup nog niet vast. Er wordt in een startup nog voortdurend getest en gevalideerd of dingen schaalbaar en herhaalbaar zijn. Kenmerk drie is technologie. De meeste startups zijn techbedrijven en dat is niet onlogisch, door technologie is een exponentiële groei mogelijk. Al hoeft dit niet per se, het is makkelijker en sneller te schalen. Het laatste kenmerk is drive. Zoals ook Schevernels (2015) stelt, heeft een startup extreem veel ambitie. Dit is voor Keswiel (2022) niet anders, de mentaliteit binnen een startup is heel belangrijk. Bij een startup ontbreekt bijvoorbeeld de 9-to-5 mentaliteit volgens David Mock (Keswiel, 2022). In een startup is het vaak alles of niets, je moet vooruit denken en je burnrate continu in de gaten houden (Keswiel, 2022).

⁴ Herdrukt van "Suits & hoodies: het geheim van de succesvolle start-up", Schevernels, Q., 2015, *Business Contact*.

4 Methodologie

4.1 Onderzoeksmethode

Voor de dataverzameling van deze thesis werd er tweeledig te werk gegaan. Enerzijds werd er een literatuurstudie uitgevoerd aan de hand van secundaire data. Anderzijds werd er primaire kwalitatieve data verzameld door middel van semigestructureerde diepte-interviews.

Zoals gebleken is uit de literatuurstudie van deze thesis, is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar voortdurende bereikbaarheid binnen de startup sector. Er is nood aan onderzoek hiernaar om te peilen of een voortdurende bereikbaarheid ook in de startup sector leidt tot onvoldoende deconnectie en vooral of de werknemers hier positieve en/of negatieve gevolgen van ondervinden. Tevens is het nodig onderzoek te voeren naar oplossingen voor deze mogelijke negatieve gevolgen. Hoe vaag mag de grens tussen werk en privé zijn? (Diaz et al, 2012). Zo kwam de volgende onderzoeksvraag tot stand: **“Heeft voortdurende bereikbaarheid, en bijgevolg te weinig deconnectie, een effect op het mentale welzijn van werknemers in een startup?”**. Bij deze centrale onderzoeksvraag komen twee extra vragen kijken: “Wat zijn de verschillen en de gelijkenissen met een corporate onderneming?” en “Zijn er oplossingen voor onvoldoende deconnectie en hoe past een startup deze toe? Wat kan er geïmplementeerd worden in de bedrijfscultuur zonder hier al te veel focus op te moeten leggen en dus zonder dat dit de corebusiness en de groei van het bedrijf in de weg staat?”

Dit onderzoek is uitgevoerd met behulp van de methodologie van de grounded theory (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998). Aangezien het meeste onderzoek wordt uitgevoerd in de corporate sector en er weinig onderzoek gedaan werd in de startup sector, is de methode van grounded theory de perfecte methode om verder onderzoek te voeren (Bryant, Charmaz, 2007, Payne, 2007). Met de grounded theory komt een gefundeerde theorie tot stand die gebaseerd is op systematische en gelijktijdige verzameling en analyse van gegevens (Glaser & Straus, 1967; Strauss & Corbin, 1994). Op deze manier worden er door meerdere cases tegelijk te vergelijken met elkaar inzichten verworven om zo een theorie tot stand te laten komen (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989). Het is nodig verschillende cycli van gegevensverzameling en -analyse te doorlopen (Strauss & Corbin, 1994; Glaser & Strauss, 1967).

4.2 Dataverzameling

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag zijn er interviews afgenomen bij Limburgse startups. De respondenten werden verzameld via een oproep op het netwerk van enkele kennissen. De diepte-interviews werden afgenomen in maart 2022.

Er zijn in totaal acht interviews afgenomen. Er is gekozen om zowel oprichters als werknemers van startups te bevragen. Tijdens de selectie van de respondenten werd er gezocht naar een balans tussen oprichters en werknemers om zo een groter inzicht te verwerven dan wanneer er enkel oprichters zouden worden geïnterviewd. Zo is er een quasi evenwicht van vijf oprichters en drie werknemers ontstaan. Alle acht startups zijn gevestigd te Hasselt. Er werden drie oprichters bevestigd van startups gelegen op de Via Media site en vijf startups, twee oprichters en drie werknemers, die over een kantoorruimte in de INCubator op de Corda Campus beschikken. De startups variëren over een bestaansleeftijd van enkele maanden tot zeven jaar.

Voor het semigestructureerde interview werden er niet al te veel vragen op voorhand vastgelegd. De vragen werden breed en open opgesteld zodat de respondent de kans kreeg om een verhaal te doen en zich niet moest beperken tot korte antwoorden. De interviewleidraad (bijlage 1) werd voldoende ruim opgesteld zodat de onderzoeker bijvragen kon stellen waar nodig en deze extra vragen als een checklist konden worden gebruikt. Zo kwam er een gesprek tot stand waarbij de onderzoeker een eerder Glaseriaanse benadering hanteerde. De onderzoeker neemt bij deze benadering een objectieve en afstandelijke rol aan (Howard, Payne, 2016). Voordat het interview van start ging, werd er om toestemming gevraagd aan de respondent om het interview op te nemen.

Het interview werd gestructureerd door zes thema's. Allereerst was er gelegenheid tot een korte kennismaking. Hierin werd de reden van het interview aangebracht en vertelde de respondent over zijn carrièrepad. Vervolgens werd het werkschema van de respondent in kaart gebracht. Hierbij vroeg de onderzoeker ook door om te achterhalen of de respondent ook daadwerkelijk stopt met werken na de werkuren en naar eventuele gevolgen op het mentale welzijn hiervan. In een volgend thema werd de digitalisering besproken. Hier werd gekeken naar de voortdurende bereikbaarheid en de eventuele gevolgen daarvan. Daarna werd er ingegaan op de digitale agenda van de respondent. Beschikt de respondent hierover en wat is de mening van de respondent over een digitale agenda? Wie draagt de verantwoordelijkheid van het stellen van grenzen tussen werk en privé? Welke rol speelt het bedrijf, de werknemer, de werkgever en de overheid? Ten slotte werd er besproken of de coronacrisis voor de respondent veranderingen in één van de vorige thema's heeft gebracht. Hoe werd de startup getroffen door de pandemie en wat verliep er dan verschillend betreffende deconnectie dan voordien? Om af te sluiten werd er gevraagd of de respondent zelf iets wou toevoegen en werd de respondent bedankt voor het interview.

Tabel van de respondenten

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Werknemer/Founder	Founder	Werknemer	Werknemer	Founder
Leeftijd Startup	3 jaar	5 jaar	3 jaar	7 jaar
Vennootschapsvorm	NV	BV	BV	BV met beperkte aansprakelijkheid
Sector	Computerconsultancy-activiteiten	Bemiddeling bij de aankoop, verkoop en verhuur van onroerend goed voor een vast bedrag of op contractbasis	Ontwerpen en programmeren van computerprogramma's	Computerconsultancy-activiteiten
Functie respondent	Managing partner	Office manager	Developer & Software Engineer	Founder
Kinderen	Nee	Nee	Ja	Ja
Werktelefoon	1 sim voor werk + privé	1 sim voor werk + privé	1 sim voor werk + privé	1 sim voor werk + privé
	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Werknemer/Founder	Founder	Founder	Founder	Werknemer
Leeftijd Startup	6 maanden	4 jaar	3 jaar	3 jaar
Vennootschapsvorm	BV	Dochteronderneming van Wingmen	Dochteronderneming van Wingmen	BV met beperkte aansprakelijkheid
Sector	Activiteiten op het vlak van geestelijke gezondheidszorg, adviesbureaus op het gebied van bedrijfsbeheer en bedrijfsvoering	Digital marketing agency	Videoproductiebedrijf	Arbeidsbemiddeling
Functie Respondent	Founder	Digital Marketeer	Founder & Video producer	Recruitment Consultant
Kinderen	Ja	Ja	Nee	Ja
Werktelefoon	1 sim voor werk + privé	1 sim voor werk + privé	1 sim voor werk + privé	1 sim voor werk + privé

4.3 Data-analyse

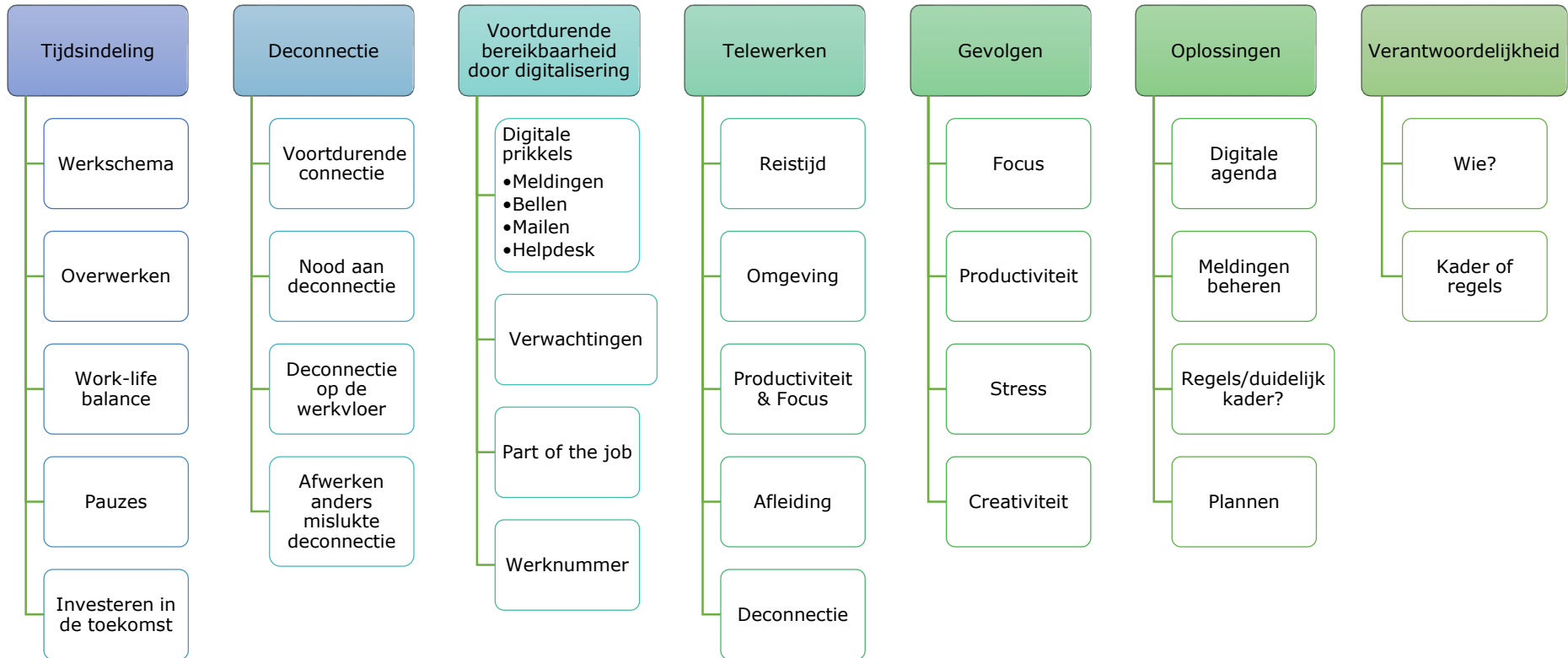
Na de interviews worden er codes gegeven aan citaten uit de interviews. Deze citaten dragen bij aan het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag. Vervolgens worden deze codes ingedeeld in categorieën om uiteindelijk tot de kerncategorieën te komen.

Na het afnemen van de interviews werden deze getranscribeerd en geanalyseerd. Uit de interviews werden belangrijke stukken geselecteerd die relevant waren voor een antwoord te bieden op de onderzoeksvragen, dit noemen we verder 'de quotes'. Om de interviews te kunnen analyseren volgens de grounded theory, werd er gecodeerd via drie stappen in deze masterproef. Eerst werd er open gecodeerd. Hierbij werd een korte omschrijving gegeven aan de quotes van de respondenten. Vervolgens werd er axiaal gecodeerd. Door te kijken naar hoe verschillende open codes en concepten met elkaar verbonden zijn. Ten slotte werd er een derde keer gecodeerd, namelijk selectief coderen. Bij selectief coderen worden de axiale categorieën met elkaar verbonden tot kerncategorieën. De kerncategorieën die tijdens deze analyse zijn ontstaan, zijn:

8. Tijdsindeling
9. Deconnectie
10. Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering
11. Telewerken
12. Gevolgen
13. Oplossingen
14. Verantwoordelijkheid

Deze items zullen in het volgende hoofdstuk per kerncategorie worden besproken. In bijlage kunnen de analyses, en dus alle quotes waar naar verwezen wordt, teruggevonden worden ter ondersteuning (bijlage 2). Om de tekst voldoende leesbaar te presenteren, werden de quotes genummerd en werd er verwezen naar de quotes door ze tussenhaakjes te vermelden in hoofdstuk 5 (Resultaten). Op de volgende pagina bevindt er zich een codeboom om de structuur makkelijker te kunnen volgen.

Codeboom met de kerncategorieën



5 Resultaten

5.1 Tijdsindeling

De meeste respondenten geven in eerste instantie aan te werken binnen een normale 9 to 5 setting (3, 25, 37). Respondent 7 werkt in een videoproduktiebedrijf dat onder andere actief is in de evenementensector waardoor hij niet enkel 9 to 5-dagen heeft maar ook vaak 's avond of in het weekend op locatie moet zijn (73). Sommige respondenten geven aan dat deze uren wel flexibel zijn, er wordt gestart tussen bepaalde tijdstippen en gestopt rond een bepaald tijdstip (36). Respondent 8, een werknemer in arbeidsbemiddeling geeft aan dat ze binnen haar vorige job een zeer vaste structuur in het **werkschema** had en deze flexibiliteit absoluut niet had (104). In haar huidige job heeft ze deze flexibiliteit wel en ze is van mening dat dit van beide kanten moet komen, de ene keer werkt ze wat langer door omdat er iets nog af moet en een andere keer kan ze eens wat vroeger afronden omdat ze nog andere verplichtingen heeft na het werk (102).

Elke respondent geeft aan dat hij/zij al wel eens werkt buiten het normale werkschema om. De meesten geven aan dat ze vaak **overwerken** om nog iets kleins af te maken of wanneer het echt nodig is dat iets nog gedaan wordt (1, 27, 37, 95). Respondent 6 haalt aan dat hij vaak thuis nog verder werkt omdat hij sommige dingen liever thuis na de uren doet. Zo kan hij andere dingen, bijvoorbeeld zaken waarvoor samenwerking van het team nodig is of als het team met vragen zit, op kantoor doen (39). Respondent 8 geeft aan het erg belangrijk te vinden dat het maken van overuren uit eigen initiatief komt. Het is voor haar belangrijk dat overuren maken geen verplichting is maar wel geapprecieerd wordt wanneer ze deze maakt (100, 101). Respondent 3, werknemer, geeft aan dat hij enkel overwerkt als hij weet dat zijn verloning navenant zal zijn. Hij heeft in het verleden al ervaren dat hij veel tijd in een bedrijf stak maar zijn verloning dan niet mee steeg, dat was voor hem een tegenvaller (26). Respondent 7 legt uit waarom hij soms dagen van wel 15 à 16 uur werkt en hoe die dagen er dan uitzien (74). Hij geeft aan dat hij zo'n dagen niet erg vindt en ze zelfs met plezier doet maar vooral wanneer anderen deze inspanning appreciëren. De klanten vergeten vaak dat er meer is aan de job dan dat zij zien (84). Respondent 5 vindt dat dit overwerken er een beetje bijhoort, bij het startup gegeven. Hij stelt dat mensen die een startup oprichten sowieso alles op alles willen zetten en later geen spijt willen hebben omdat ze hier of daar iets meer hadden kunnen doen. Mensen die enkel 9 to 5 willen werken, starten simpelweg niet volgens hem (135).

Uit de interviews bleek dat het zowel voor werknemers als werkgevers vaak moeilijk is om een zeer strikte lijn te trekken tussen werk en privé. Er zijn enkele voorbeelden aangehaald van een duidelijke **work-life balance** zoals bijvoorbeeld respondent 2 die zegt dat ze een vast uur heeft waarna ze absoluut geen prikkels meer van het werk laat doorkomen (16). Respondent 4 werkt met blokken, zo werkt hij dus niet van 9 tot 5 maar werkt hij 's ochtends vroeg al even, gaat dan met de kinderen ontbijten en naar school... Deze blokken staan vast en ook zijn werknemers kennen de tijdstippen. Zo creëert hij toch een zeer strikte scheiding tussen werk en privé (62). Vaak is er sprake van een wat vagere grens. Soms is het omdat het werk een professionalisering van een passie of hobby is

(79) en zo de grens wat moeilijker te bepalen is. Ook geven velen toe dat ze op 'dode momenten' in hun vrije tijd snel hun mail van het werk checken of berichtjes op LinkedIn beantwoorden (78, 99) of dat vaak het werk niet tussen 9 en 5 kan gebeuren en bijgevolg na de uren gedaan wordt zoals een telefoontje naar een klant die zelf werkt tussen de werkuren (99). Een ander voorbeeld is wanneer er met freelancers uit een andere tijdszone gewerkt wordt, ook hier wordt aangegeven dan wel even na de uren met het werk bezig te zijn (19). Een werkneemster geeft aan dat ze het belangrijk vindt dat ze dit autonoom beslist en niet omdat het opgedragen werd door de werkgever. Ze geeft toe dat haar work-life balance een beetje chaos is omdat ze het zelf zo organiseert. Flexibiliteit langs beide kanten vindt ze heel belangrijk (106, 110).

Ook **pauzes** tijdens de werkuren zijn van essentieel belang om even niet met het werk bezig te zijn. De middagpauze is voor de meeste respondenten een belangrijke pauze en deze mag niet zomaar overgeslagen worden. Respondent 8 deelt mee dat ze in het verleden haar middagpauze al eens oversloeg en al werkend at aan haar bureau. Intussen is ze zich bewust dat dit op lange termijn contraproductief is (97). Respondent 7 voelt zich vaak onmisbaar tijdens zijn werkuren waardoor hij in een flow zit en zo een hele dag vergeet om pauzes te nemen (76, 83). Ook geven twee respondenten aan dat een *mental switch* ook als pauze kan worden gezien. Zo is er bijvoorbeeld de afwisseling tussen de verschillende blokken bij respondent 4 zoals in de vorige alinea (62) of een verandering van een taak naar een meeting waar er ook wat small talk gebeurt of naar een meer fysieke taak (77).

Vaak worden de werkuren of overuren gezien als een **investering in de toekomst** door de respondenten. De respondenten investeren nu enorm veel uren zodat ze het bedrijf kunnen zien groeien in de toekomst.

Zowel werkgevers als werknemers geven aan het gevoel te hebben dat ze "iets uit de grond te stampen" en "de startup samen groter maken". Dat is de dynamiek van een startup.

"Werknemers voelen zich daar voor een stuk zelf ook medeverantwoordelijk voor, voor dat succes. Dus dat maakt dat ze even bevlogen zijn als de degene die de startup opricht natuurlijk."

~ Respondent 5 quote 119

5.2 Deconnectie

De werkgevers en werknemers van de startups voelen een **voortdurende connectie** met hun werk. De werkgevers en dus de founders geven aan dat ze er nooit volledig tussenuit kunnen. Je kan niet zomaar twee weken op vakantie gaan en volledig onbereikbaar zijn, ook daar zal je op mailtjes moeten antwoorden en kan je niet elke telefoon laten schieten zegt respondent 1 (2). Respondent 6 geeft aan dat er als werkgever veel extra dingen bij je job komen kijken zoals bijvoorbeeld personeel. Over dergelijke dingen blijf je ook nadenken na de uren (40). En vooral dat blijven nadenken over vanalles speelt bij meerdere oprichters een belangrijke rol. Er is een soort van voortdurende connectie met de startup omdat je vaak in een grijze zone zit, je bent niet op het werk maar toch

nog aan het werk aan het denken (122). Respondent 7 vergelijkt een bedrijf opstarten zelfs met een kind laten opgroeien, je steekt er heel erg veel tijd in en wil er alles voor doen om het te laten slagen (85). Dit fenomeen, een bedrijf als een kind zien, komt ook bij respondent 4 terug (64).

Respondent 1 geeft aan dat er zeker af en toe een **nood aan deconnectie** is binnen zijn bedrijf en dat zijn collega's en hij dat zelf dan wel voelen en hiervoor dan ook tijd durven nemen (5).

Respondent 7, die in hetzelfde gebouw gevestigd is als respondent 1, geeft op zijn beurt aan hoe ze die deconnectie bij hen op de werkvloer samen met de zusterbedrijven tot stand brengen. Als **deconnectie op de werkvloer** voorzien ze enkele initiatieven: vrijdagmiddag broodjesdag, dan bestellen ze samen broodjes en nemen ze samen pauze en ook op vrijdag is er 'kwart na vier, tijd voor bier'. Dit houdt in dat ze op vrijdag allemaal samen de werkdag wat vroeger stoppen om nog iets te drinken om de werkweek af te sluiten (75). Ook kleine dingen zijn belangrijk, soms gewoon eens achter je laptop uit komen en naar buiten gaan (7), dat kan in je eentje of samen met je collega's een babbeltje doen tijdens de pauze kan ook gezien worden als deconnectie (20). Het wordt dus echt wel als iets nuttig gezien om daarna terug met een frissere blik verder te werken.

"En da's ook goed, dat je dat even, van je af kan zetten want dan heb je terug wat meer energie, je hebt gegeten, je hebt even niet aan het werk gedacht en je kan terug verder voor de rest van de dag dus da's ideaal, ja."

~ Respondent 2 quote 20

De respondenten benadrukken dat het soms belangrijker is om eerst iets **af te werken** alvorens een pauze in te lassen of de werkdag af te sluiten. Wanneer iemand een pauze neemt maar tijdens die pauze nog aan het nadenken of aan het piekeren is over het werk, dan kan deze deconnectie gezien worden als **mislukte deconnectie** (45, 117). Ook 's avonds gaan slapen wanneer een taak onafgewerkt is of wanneer er een periode is van continue projecten, ervaren de respondenten dat ze slechter slapen (117).

5.3 Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering

De hele dag lang krijgen de respondenten mails, berichtjes en oproepen binnen. Voor meerdere respondenten zijn deze **meldingen** storend (12, 47). Ook berichten van de helpdesk komen bij sommige respondenten binnen en deze ervaren ze ook als storend. Het zijn kleine taakjes waarvoor steeds weer de grote hoofdtaak onderbroken moet worden (28, 35). Respondent 6 geeft aan dat hij taken onderbreekt voor mails waarop hij snel een antwoord kan formuleren. Maar wanneer hij een grote mail ziet binnenkomen, kiest hij ervoor die in eerste instantie te negeren om er op een later tijdstip efficiëntere aandacht aan te besteden (46, 49). Respondent 8 geeft zelfs aan soms liever 's avonds te werken aan bepaalde taken omdat ze dan kan doorwerken zonder dat een eventuele oproep haar zal onderbreken (115).

Alle respondenten hebben één nummer en één smartphone voor werk en privé gecombineerd, ze hebben dus geen apart **werknummer** of aparte werktelefoon die ze na de uren gewoon kunnen uitzetten of wegleggen (15, 136, 137).

Of het gewild is of niet en of onze telefoon nu op stil staat of meldingen van bepaalde apps uitstaan, toch zullen er **digitale prikkels** binnenkomen. Een echte onderbreking van het werk zijn telefoon oproepen (10). Wanneer iemand je belt, onderbreekt dat je werk volgens respondent 1 en 4. Respondent 4 noemt een telefoonoproep zelfs onrespectvol omdat je er vanuit gaat dat degene die je belt met iets minder belangrijk bezig is als waar je de persoon mee lastig gaat vallen (67). Respondent 1 geeft toe dat wanneer hij opzoekwerk moet doen, hij de tijd wel eens uit het oog verliest omdat er zoveel informatie op het internet te vinden is en je al snel kan afdwalen (11). Respondent 7 ziet zijn mailapp als een extra vorm van sociale media waar die voortdurende drang naar het checken van nieuwe meldingen is (80). Ook respondent 8 geeft toe dat ze 's avonds in de zetel checkt of ze nog nieuwe mails heeft (96).

Zowel respondent 2 als 8, beiden werknemers, geven toe dat ze wel eens antwoorden op berichtjes of telefoontjes na hun werkuren. Beiden geven ze aan dat ze dit graag doen en dat het meestal toch iets is dat snel kan worden afgehandeld. Ze vinden dit binnen de startup sector normaal en noemen het **part of the job**. In de startup sector doe je graag al eens wat meer voor het bedrijf omdat het bedrijf nog moet groeien en vechten voor een plaats op de markt (17, 111, 141).

Er worden ook bepaalde **verwachtingen** gesteld bij de respondenten over al dan niet voortdurend bereikbaar zijn. Respondent 4 en 6 vinden dat je niet voortdurend bereikbaar moet zijn. Het kan wel eens voorvallen dat je een mail wil sturen na de werkuren maar hier moet je dan niet meteen een antwoord op verwachten (48, 52). Voor respondent 4 kan een mail zelfs pas na enkele dagen beantwoord worden terwijl een bericht via sms of WhatsApp volgens hem wel binnen de 24h zou moeten worden beantwoord (68). Een andere kant van het verhaal wordt belicht door respondent 8 die toegeeft op een vrijdagavond om half elf en zelfs op haar eigen verjaardagsfeest te bellen met haar werkgever omdat ze iets relatief dringend moesten bespreken (109). Of respondent 7 die zelf probeert zo vaak mogelijk bereikbaar te zijn en zo snel mogelijk te antwoorden op mails of berichten en dit dan ook wel van anderen verwacht (81).

5.4 Telewerken

Zowel werkgever als werknemer geven in de interviews aan dat ze door telewerken onbewust langere dagen maken. Normaal komt de respondent bijvoorbeeld om 6 uur 's avonds thuis maar wanneer deze thuiswerkt, werkt hij tot 6 uur omdat hij die tijd anders toch nog niet thuis was. De **reistijd** van en naar het werk wordt zo onbewust vervangen door werktijd, wordt aangegeven door de respondenten (21, 57).

De **omgeving** speelt een belangrijke rol als het over thuiswerken gaat. Een eerste belangrijke factor volgens de respondenten is de inrichting van je werkplek. Als je thuis de mogelijkheid hebt om een bureau in te richten in een aparte kamer waar je ongestoord in een soort van werkomgeving kan zitten, dan zal je thuis goed kunnen werken. Kan je dit niet en zit je gewoon in je leefomgeving, dan zal dit een doorslaggevende factor zijn in je productiviteit. Idealiter is er thuis een duidelijk fysiek onderscheid tussen werk en privé (134, 139). Maar respondent 2 merkt op dat ze, doordat ze werkt

in een klein bedrijf, op de werkvloer haar werkplek zodanig kan inkleden dat dit voor haar een bevorderende werkplek is (134, 138). Een tweede belangrijke factor is de sociale factor. Ben je alleen thuis, werk je samen met je partner van thuis uit, woon je nog bij je ouders... Dit heeft een grote invloed op je prestaties wanneer je van thuis uit werkt. De respondenten geven aan dat wanneer ze thuis alleen ongestoord kunnen werken, dat dit voor hen een betere werkdag kan zijn dan op kantoor (55, 139, 140). Hetzelfde geldt voor een overvol kantoor. Wanneer iedereen een dag van op kantoor werkt, is het vaak moeilijk niet afgeleid te geraken door elkaar. Zulke dagen zijn goed voor de groepsdynamiek maar minder voor de productiviteit volgens respondent 3 (32).

Dit brengt ons naadloos bij het volgende thema **productiviteit en focus** tijdens telewerken. Zoals eerder vermeld spelen de sociale en fysieke omgeving een cruciale rol wat productiviteit en focus betreft. Sommige werknemers constateren dat van thuis uit werken voor hen "niet werkt" en dat ze naar de werkplek moeten komen om te werken (55). De meesten zijn van mening dat hun productiviteit het hoogst is wanneer ze als enige in huis zijn. Aanwezigheid van huisgenoten wordt vaak beleefd als een storende factor (33, 59, 60, 92). Ook huishoudelijke taken kunnen voor **afleiding** zorgen waardoor een kleine pauze al snel wat langer gaat duren (34, 91). Soms kan het handig zijn als je tussen het werk door als kleine pauze een kleine huishoudelijke taak uitvoert of komt het beter uit wanneer je een pasgeboren baby of een ziek kindje hebt dat niet naar school kan (56). Het omgekeerde kan ook waar zijn, dat de afleiding op kantoor net groter is. Collega's die iets vragen, een mopje maken, aan het bellen zijn met een klant... (108). Het komt er dus op neer dat beide wel of niet productief kunnen zijn omdat er in beide omgevingen verschillende vormen van afleiding kunnen zijn (114).

Wat **deconnectie** betreft geven de respondenten aan dat het moeilijker is om los te koppelen van het werk wanneer ze telewerken. Ze willen bijvoorbeeld nog snel iets afmaken en de laptop staat toch nog klaar om weer te beginnen (58). Of zoals eerder aangehaald, ze starten vroeger met werken en werken langer door omdat ze anders toch nog onderweg waren of gewoon moeilijker kunnen stoppen omdat ze toch al thuis zijn. Zo wordt de grens tussen werk en privé wat vager (113).

5.5 Gevolgen

Wanneer er uiteindelijk onvoldoende deconnectie heeft plaatsgevonden, zal dit gevolgen met zich meebrengen op verschillende vlakken.

Een groot en nefast gevolg van onvoldoende deconnectie en de voortdurende bereikbaarheid is **stress**. De respondenten geven voornamelijk aan stress te krijgen door de inhoud van een mail en niet zozeer door de grote hoeveelheid aan mails die binnenkomt (50). Wanneer het gaat over een mail die slechts enkele minuten in beslag neemt, zoals een offerte aanvraag, een boeking voor een vergaderzaal of dergelijke, levert een mail meer of minder geen extra stress op. Wanneer de mail echter een negatieve gevoelsmatigheid heeft of een grote taak die bovenop het standaard takenpakket komt, dan levert de mail voor meerdere respondenten stress op (29, 30, 88). Neem nu bijvoorbeeld een helpdesk waarvoor de werknemer of werkgever verantwoordelijk is. Bij deze

helpdesk komen klanten met een probleem waarvoor ze dringend een oplossing verwachten. Dit is een onverwachte taak die er ineens bijkomt. Wanneer die dan niet zo makkelijk op te lossen valt, levert dit stress op omdat deze nood bovenop de andere taken terechtkomt (28, 30). Zo geeft respondent 7 aan liefst zo snel mogelijk op een mail te kunnen anticiperen en reageren. Zo niet, dan komt deze taak weer op een lange to do lijst te staan en levert het op die manier weer meer stress op (82). Ook respondent 1 ervaart dezelfde soort stress. Naarmate er meer deadlines en dus meer werkdruk komt, gaat het bij hem ook na de werkuren nog 'knagen' (4). Ook het startup gegeven wordt aangegeven als mogelijke stressfactor door onder anderen respondent 5. Zijn startup heeft bijvoorbeeld leningen bij kennissen en dit triggert extra stress om te falen. Het financiële aspect en vooral het mogelijke falen van de startup, twee onzekere factoren, leveren hem stress op (121, 123). Gelukkig wordt er ook een positief vorm van stress beleefd. Wanneer een project of een deadline succesvol gehaald wordt dan is de voldoening binnen een startup volgens respondent 2 eens zo groot. De stress is dan niet voor niets geweest en het allemaal waard geweest (13).

Een ander gevolg komt voor wanneer iemand te lang met eenzelfde taak bezig is, namelijk **focus** vermindering. Soms kan het efficiënt zijn om binnen de job van taak te wisselen, in se loskoppelen van de ene taak en meer focus geven aan een andere taak (125). Ook de voortdurende bereikbaarheid heeft nefaste gevolgen wanneer het gaat over focus. Zo rapporteren veel respondenten dat ze mails en/of telefoons laten binnenkomen tijdens het werk (12, 28, 47, 49, 115). Deze meldingen storen of leiden af. Respondent 7 geeft te kennen deze meldingen tijdens een kleine of lage focus taak wel te laten binnenkomen maar tijdens een hoge focus taak uit te zetten (87). Hierop wordt verder ingegaan in het onderdeel *oplossingen*.

Wanneer deze focus door een storende melding of een storend telefoon gesprek verbroken is, is het vervolgens moeilijker om terug aan te vatten met dezelfde productiviteit als voordien (23). Het verliezen van focus heeft dus een effect op de **productiviteit**. Zo geeft respondent 3 aan dat wanneer hij de helpdesk als extra taak moet doen, zijn productiviteit significant daalt. De helpdesk vereist een voortdurende bereikbaarheid en houdt hem af van zijn andere taken. Dit resulteert in een enorm productiviteitsverlies voor respondent 3 (31). Wanneer de respondenten een bijzonder drukke periode ondergaan waarin ze veel werkdruk ervaren of veel extra uren werken, verlaagt volgens hen hun productiviteit (6, 14). Daarentegen voelen ze dat hun productiviteit omhoog gaat wanneer ze voldoende hebben kunnen disconnecteren en maandag met een frisse blik het werk opnieuw aanvatten (44). Respondent 5 geeft aan dat zijn productiviteit vaak omhoog gaat wanneer hij van taken waarmee hij mee vastzit kan loskoppelen. Soms wordt er te lang gewerkt aan een taak en levert aanhouden niets meer op. Even met iets helemaal anders bezig zijn, kan dan leiden tot een doorbraak (124). Volgens respondent 8 levert 's avonds wat langer doorwerken geen effect op de productiviteit (107). Meerdere respondenten geven aan 's avonds nog wat routinewerk te doen omdat de focus 's avonds toch niet meer zo hoog ligt maar er soms wel nog wat moet gebeuren (65).

Nog een ander gevolg van te weinig disconnectie is dat het de **creativiteit** in het werk zal belemmeren. Af en toe ertussenuit gaan en met een frisse blik terug starten, geeft nieuwe inzichten (43).

5.6 Oplossingen

Een eerste oplossing zou een **digitale agenda** of met andere woorden een duidelijke **digitale planning** zijn. Meerdere respondenten geven aan hun mails niet voortdurend te checken maar te bundelen. Ze checken bijvoorbeeld steeds 's ochtends hun mails of nemen enkele momenten gedurende de dag waarop ze mails gaan bekijken en beantwoorden. Zo onderbreken de mails niet voortdurend de hoofdtaak waaraan gewerkt wordt (9, 126, 142, 143). Ook kan het nuttig zijn mentale breaks in te plannen waarin er iets volledig anders gedaan wordt en niet aan het werk kan worden gedacht (63). Ten slotte kan je ook digitale hulpmiddelen gebruiken om aan minder tegelijk te moeten denken. *Teamleader* helpt om te managen, *build to box* helpt je cashflow te beheren en neemt je facturatie van je over. Dankzij deze hulpmiddelen wordt er een deel van het teveel aan communicatie van je weggenomen volgens respondent 5 (127).

Een andere oplossing die de respondenten plegen is bewust **beheren van meldingen**. Zo kiest respondent 1 om de meldingen van mail enkel op de smartphone te laten doorkomen en niet op de laptop zodat hij niet steeds onderbroken wordt tijdens het werken (8). Ook respondent 2 heeft de app van mail op haar smartphone maar kiest er bewust voor geen meldingen te ontvangen van deze app (18). Respondent 5 kiest ervoor om geen meldingen meer te laten binnenkomen na 20h 's avonds en ook tijdens de werkuren enkel meldingen te ontvangen van oproepen en berichten van enkele specifieke personen (126). Ten slotte vertelt respondent 2 het over het programma *Slack*. Hier kan je kiezen om een status in te stellen zodat je collega's weten hoe bereikbaar je bent. Zet je je status op 'full focus modus', dan stoort niemand je en kan je gefocust doorwerken (22).

"Het maakt veel uit voor je mentale welzijn omdat je weet, oke, ik heb die status gezet, iedereen laat mij gerust, ik kan doorwerken. En dan gaat je stressniveau automatisch al omlaag omdat je weet, het gaat afgeraken vandaag."

~ Respondent 2 quote 22

Zoals eerder aangehaald kan een digitale agenda een uitweg bieden voor de voortdurende bereikbaarheid. Niet enkel **plannen** wanneer je wel naar je mails gaat kijken en wanneer je wel met je werk bezig bent wordt door de respondenten gezien als oplossing, ook het omgekeerde wordt aangereikt als oplossing. Respondent 4 legt uit hoe hij aan "life hacken" doet. Nadenken over welke activiteiten hem volledig laten loskoppelen van het werk en deze dan bewust in zijn agenda gaan inplannen (63). Ook respondent 5 plant bewust momenten van disconnectie in (116, 120). Een andere vorm van plannen werd aangehaald door respondent 5. In zijn startup laten ze een deel van het plannen overnemen door computerprogramma's. *Teamleader* die je aan door jou bepaalde zaken doet denken of *Build To Box* die je facturen maakt en cashflowoverzichten samenstelt (127). Zo gebruiken ze digitale hulpmiddelen om meer te disconnecteren doordat er minder dingen moeten worden opgevolgd.

Ook **regels** vastleggen met het team kan belangrijk zijn om de voortdurende bereikbaarheid en voortdurende connectie te verhinderen. Zo worden er bij de respondenten afspraken gemaakt rond bellen. Een telefoongesprek tijdens een vergadering opnemen kan volgens respondent 1 echt niet omdat dit de anderen ophoudt, tenzij het echt dringend is (24). Afspraken maken over bellen naar

elkaar na de werkuren is ook een must. Dit wordt enkel gedaan wanneer het echt niet anders kan (128). Dit sluit aan bij het volgende onderdeel waarin bekeken wordt bij wie de verantwoordelijkheid ligt om hier omtrent regels op te stellen.

5.7 Verantwoordelijkheid

Bij **wie** de verantwoordelijkheid ligt om regels of een kader op te stellen om de voortdurende bereikbaarheid de baas te blijven, is een prangende vraag. De respondenten deelden hierover in grote lijnen dezelfde mening. Regels die vanuit de overheid opgelegd worden en die bijvoorbeeld het mailverkeer na bepaalde uren en in het weekend verbieden vinden ze geen goed idee. Volgens respondent 4 is het onmogelijk om dergelijke regels op te leggen en zullen deze automatisch gepaard gaan met vele uitzonderingen (66). Ook respondent 7 vindt mailverkeer beperken tussen 9 en 5 te restrictief (89). Respondent 8 noemt zo'n regel zelfs een dooddoener voor de startup sector (112). Respondent 5 geeft aan dat een overheid hoogstens een leidraad kan opstellen, de beslissingsbevoegdheid moet bij de persoon zelf liggen (133). Volgens hem moet de werkgever een goed kader scheppen waarbinnen de werknemer naar eigen goeddunken kan functioneren (132). Ook respondent 6 en 7 gaven aan te vinden dat de werkgever een duidelijk kader moet stellen (53, 89). De werkgever mag geen voortdurende bereikbaarheid van zijn werknemers verwachten en hier niet vanuit gaan, aldus respondent 7 en 8 (89, 112). Verder gaan ze akkoord dat, wanneer al dan niet het kader door de werkgever geschetst is, het de verantwoordelijkheid is van de werknemer zelf om grenzen te stellen en beslissingen te nemen in verband met de voortdurende bereikbaarheid. Het is nodig de werknemers deze vorm van autonomie en maturiteit te bieden en zelfkennis is hierin essentieel (54, 66, 71, 89, 112, 132).

"Een structuur en raamwerk is echt heel belangrijk. Anders ga je een groep mensen hebben die lichtjes de pedalen verliezen omdat ze zichzelf afvragen "Is dit eigenlijk wel goed genoeg?" En perfectionistische mensen, die gaan daar helemaal op afknappen."

~ Respondent 5 quote 132

Een **regel** vanuit de overheid waarrond tegenwoordig veel commotie is, is het platleggen van servers na de uren of het verbieden van telefoon- of mailgesprekken na de werkuren. De respondenten geven aan dat ze dit extreem en zelfs heftig vinden (54, 90). Een leidinggevende moet volgens respondent 5 wel duidelijk de krijtlijnen uittekenen en communiceren wat er wel of wat er niet verwacht wordt van de werknemers binnen zijn bedrijf/afdeling/team (131). De communicatie rond dit **kader** is essentieel alsook afspraken maken en ervoor zorgen dat iedereen hiervan op de hoogte is (130). Respondent 7 is van mening dat een werkgever/werknemer mails moet kunnen versturen wanneer hij/zij dat wenst en dat de ontvanger dan ook zelf kan bepalen wanneer hij/zij de mail zal lezen en beantwoorden (90).

6 Discussie

In de discussie wordt de literatuurstudie uit hoofdstuk 3 naast de resultaten uit hoofdstuk 5 gelegd. Deze hoofdstukken werden echter met een andere structuur opgesteld. Voor deze discussie wordt de structuur van hoofdstuk 5 (Resultaten) gevolgd.

6.1 Tijdsindeling

In de literatuur werd reeds vastgesteld dat het klassieke 9 to 5 werkschema achterhaald is. Dankzij de digitalisering kan het werk makkelijker mee naar huis maar de grens tussen werk en privé wordt daardoor steeds moeilijker af te bakenen (Von Bergen & Bressler, 2019). De respondenten gaven aan dat ze werken met flexibele uren en dat ze vaak werken na de uren om nog snel iets af te werken of om mails te beantwoorden. Er werden voornamelijk intrinsieke redenen gegeven om het overwerken te verantwoorden. De meeste respondenten melden dat ze wel eens overwerken omdat ze gemotiveerd zijn, het bedrijf graag zouden zien groeien of voor de appreciatie van anderen. Er werd slechts door één respondent aangegeven dat wanneer hij/zij veel overwerkt, hij/zij verwacht dat de verloning navenant is.

In verband met work-life balance toonde de literatuur aan dat er hier steeds met meer moeite een grens kan worden getrokken. Met slechts één druk op de knop zit je terug midden in je werkomgeving (Verwimp et al., 2021). Zeker sinds de coronapandemie is het moeilijk geworden de work-life balance onder controle te houden (Von Bergen & Bressler, 2019). Ook de werknemers die hun werk niet binnen de uren kunnen afmaken nemen dit mee naar huis en ook hier weer vervaagt de grens (Tombeur, 2018). In eerste instantie geven de respondenten aan dat het zowel voor de werknemers als voor de werkgevers moeilijk is de grens te trekken tussen werk en privé.

Het belang van pauzes kwam in de literatuurstudie al aan bod. Pauzes nemen is belangrijk (De Bruin, 2002) en zeker pauzes van technologie werden aangehaald als essentieel in deze voortdurende bereikbaarheid (Marcum et al., 2018). In de interviews werd het belang van pauzes ook benadrukt. De middagpauze is een zeer belangrijke pauze. Verder werden *mental switches* of de verandering van taak geopperd als een vervanging van een pauze.

In de interviews kwam tijdens deze kerncategorie een belangrijk inzicht aan het licht. De respondenten zien de tijd die ze in het werk steken als een toekomstgerichte investering. Ze willen de startup zien groeien en willen hier mee verantwoordelijk voor zijn. Dit is een belangrijk inzicht voor de latere conclusies. Ook in de literatuur kwam deze groei, deze vorm van ambitie en het vermogen om groot te dromen al ter sprake als bepalende factor voor een startup (Keswiel, 2022, Schevernels, 2015).

6.2 Deconnectie

In de literatuurstudie werd er gezocht naar een definitie van deconnectie. Omdat het moeilijk is één exacte definitie te geven, werd deconnectie gedefinieerd als de afwezigheid van de verplichting om voortdurend bereikbaar te zijn (Tombeur, 2018), de ontsnapping aan constante informatie- en communicatiestromen (Jauréguiberry, 2014), limieten van digitale verbondenheid (Vanden Abeele, 2021) of zelfs digitale detox (Syvertsen, Enli, 2019).

In de interviews kwam er een duidelijk gevoel van voortdurende connectie met het werk ter sprake. Vooral de founders gaven aan dat ze de startup nooit volledig kunnen loslaten en het gevoel van onmisbaarheid te hebben. De respondenten geven aan zich meestal te bevinden in een soort grijze zone, waarin ze niet aan het werk zijn maar toch met het werk in het hoofd zitten. Sommigen vergelijken een startup oprichten zelfs met het opvoeden van een kind.

Uit de interviews bleek dat de respondenten zelf denken te weten wanneer er nood aan deconnectie heerst en dat ze dan moeten ageren. In de literatuur werd aangetoond dat de nood aan deconnectie in bijvoorbeeld de vorm van sociale contacten voor iedereen uiteindelijk opkomt (De Bruin, 2002). De respondenten gebruiken deze vorm van deconnectie op de werkvloer. Samen ontspannen door een afleidende activiteit te doen, maar ook een babbeltje doen tijdens de pauze met de collega's wordt gezien als deconnectie. Dit werd ook in de literatuur gevonden, de nood aan informele contacten op de werkvloer als sociaal contact (De Bruin, 2002). Het is belangrijk af en toe te deconnecteren zodat er daarna weer fris gestart kan worden.

Soms treedt een fenomeen op dat in het empirische luik 'mislukte deconnectie' genoemd werd. We spreken van mislukte deconnectie wanneer iets blijft knagen nadat iemand iets onvoldoende kon afronden. De respondenten geven aan dat het soms belangrijker is eerst iets af te werken, vooraleer in pauze te gaan of de werkdag af te sluiten. In de literatuur werd aangetoond dat voor werknemers die hun werk niet binnen hun werkuren kunnen afronden, de grens tussen werk- en privéleven steeds vager wordt (Tombeur, 2018).

6.3 Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering

De resultaten tonen aan dat de respondenten de meldingen die ze krijgen door de voortdurende bereikbaarheid, storend vinden. Meldingen van berichten, oproepen en mails onderbreken de hoofdtaak waarmee de respondent bezig was. De meest storende vorm van onderbrekingen zijn de oproepen, deze leiden ertoe dat de taak waarmee de respondent bezig was abrupt onderbroken wordt.

Sommige respondenten noemen deze voortdurende bereikbaarheid part of the job. Ze vinden het niet erg om 's avonds nog te antwoorden op een bericht en nemen graag de telefoon op omdat het meestal toch iets is dat snel kan worden opgelost. Ze vinden dit normaal binnen de startup sector.

Volgens literatuur van 20 jaar geleden (De Bruin, 2002) ontstond er in die periode reeds een bepaald verwachtingspatroon van hoe snel iemand dient te reageren op een oproep, een voicemail, etc. Steeds bereikbaar zijn is de nieuwe norm en mails binnen de dag beantwoorden of telefoons onmiddellijk opnemen lijkt het nieuwe normaal (Jauréguiberry, 2014). Zo geeft steeds een meerderheid in een onderzoek aan het normaal te vinden om buiten de werkuren contact op te nemen met een collega over een werkkwestie, te reageren op werkgerelateerde mails, zelfs tijdens een vakantieperiode of tijdens een toiletbezoek (Marcum et al., 2018). Over het algemeen geven de respondenten in deze thesis een andere mening. Ze verwachten geen onmiddellijke respons op telefoons of mails, al geven sommigen aan dat ze dit zelf vaak wel doen en ze er soms op hopen dat anderen onmiddellijk terug mailen, is dit voor niemand een must.

6.4 Telewerken

Ook deze term werd in de literatuurstudie eerst gedefinieerd. Alle definities beschreven ongeveer hetzelfde. Werken op een andere locatie als de werkplek (Verwimp et al., 2021), geografisch flexibel werken door middel van technologie (Hellemans & Karreman, 2018) en werken op afstand (Hellemans & Karreman, 2018). Één definitie onderscheidt zich van de andere, de merkwaardige definitie van telewerken uit de Belgische wetgeving, die tijdens het definiëren meteen enkele voordelen aanhaalt: "dat telewerken enerzijds een manier is waarop ondernemingen en overheidsinstellingen de organisatie van de arbeid kunnen moderniseren en anderzijds een manier waarop werknemers hun werk en hun privéleven op elkaar kunnen afstemmen en die hun een grotere autonomie verleent bij de vervulling van hun taken" (CAO nr. 85, 2008).

Verder in de literatuurstudie worden nog tal van voordelen aangehaald zoals onder andere meer flexibiliteit, zelfstandigheid, geen reistijd meer en dus tijds winst, makkelijkere combinatie met privéleven en gezin, comfortabeler, aantrekkelijker imago werkgever, etc (De Bruin, 2002, Verwimp et al., 2021, Bjursell et al., 2021). In de literatuur werden ook wel wat nadelen van telewerken aangehaald. Met als grootste uitdaging het loskomen en dus deconnecteren na de werkuren. De grens tussen werk en privé wordt vager doordat met slechts één druk op de knop de werknemer weer in de werkomgeving zit.

Tijdens de interviews haalden de respondenten zelf veel van deze voor- en nadelen aan. De omgeving brengt zowel voor- als nadelen met zich mee. Zelf je ruimte kunnen inrichten is goed voor je productiviteit maar dit geldt enkel wanneer je thuis een duidelijke fysieke scheiding van privé en werk kan maken. Wanneer de respondenten zich kunnen afzonderen door bijvoorbeeld in hun eentje thuis te telewerken, dan gaat dat beter dan op een vol kantoor. Een andere persoon in huis is voor velen een stoorzender of afleiding. Ook het gezinsleven dat makkelijker te combineren is dankzij thuiswerk kwam aan bod. Dit is zowel een voordeel voor de respondenten als een afleiding. Echter kunnen de collega's op kantoor ook voor afleiding zorgen. Beide omgevingen hebben dus verschillende voor- en nadelen volgens de respondenten. Een ander topic dat werd besproken is het wegvallen van de reistijd. Meerdere respondenten gaven aan dat bij telewerken de reistijd wordt

vervangen door werktijd. Ze werken op een telewerk werkdag makkelijker 's avonds wat langer door of beginnen terug te werken na de uren. De literatuur bevestigt dat de verleiding groter is om terug te beginnen werken wanneer de computer thuis opgesteld staat en op die manier altijd aanwezig is in het kantoor (Verwimp, 2021).

6.5 Gevolgen

Een eerste gevolg dat besproken werd is stress. In de literatuurstudie werd stress gedefinieerd als "een toestand waarin u gespannen, onrustig of nerveus bent, of 's nachts niet kunt slapen omdat u de hele tijd aan problemen denkt" (Baert et al., 2022). Volgens Verwimp et al. (2021) is stress een veelvoorkomende klacht wanneer het gaat over het mentale welzijn van de werknemer. De respondenten geven aan geen stress te hebben door de voortdurende stroom aan mails maar door de inhoud van de mail. Als de mail een extra grote taak oplevert of negatieve inhoud bevat zoals bijvoorbeeld een klacht, dan levert de mail wel stress op. De respondenten ervaren ook stress door een te hoge werkdruk, deadlines en twee soorten onzekerheden. De financiële onzekerheid van de startup en het mogelijke falen van de startup levert voor meerdere respondenten stress op. Volgens de literatuur wekt 's avonds lang doorwerken stress op alsook het werk niet kunnen stopzetten en mee naar huis nemen (De Bruin, 2002). 1 op 4 werknemers heeft het moeilijk om los te koppelen en tot rust te komen (Baert et al., 2022).

Een tweede gevolg dat bij de interviews naar voren kwam is het verliezen van focus. De meerderheid van de respondenten laat mails en/of telefoons binnenkomen tijdens het werk en geeft aan dat dit stoort en dat dit ten koste gaat van de focus.

Voortdurende bereikbaarheid en onvoldoende deconnectie heeft tot slot ook effect op de productiviteit. Volgens de respondenten levert een periode met veel werkdruk en extra uren niet enkel stress op maar schaadt dit ook de productiviteit. De respondenten gaven aan dat hun productiviteit verhoogt wanneer ze loskoppelen van een taak en deze later hervatten. Door de frisse blik is het mogelijk om tot nieuwe inzichten te komen. Ook de creativiteit verhoogt hiervan. In de literatuur zijn dezelfde uitkomsten in een studie van Vanden Abeele (2021) te vinden, die ook aantoonde dat voldoende deconnectie de productiviteit verhoogt. In onderzoek van Tombeur (2018) werd aangegeven dat de technologische vooruitgang ook voor meer productiviteit heeft gezorgd. Echter wanneer de respondent 's avonds nog wat routinewerk verricht, heeft dit volgens hem/haar geen effect op hun productiviteit. Maar in onderzoek van Marcum et al. (2018) wordt vastgesteld dat hoe langer je werkt, hoe meer de productiviteit van het werk afneemt. Bij weekschema's van 60+ uren verminderde de productiviteit. Tussen een week van 56 uren en een week van 70 uren werd er geen significante toename in output gevonden. Een lichtere werkweek is dus een bevordering op de output van de werknemer (Marcum et al., 2018).

6.6 Oplossingen

Zowel in de literatuur als in het empirische luik kwamen er oplossingen aan bod voor de voortdurende bereikbaarheid, onvoldoende deconnectie en de gevolgen hiervan.

Een mogelijke oplossing tijdens het werk is een digitale agenda of planning. Mails bundelen en enkel op vaste tijdstippen bekijken en binnenkomende meldingen beheren kunnen hierbij een grote hulp zijn. Voortdurende bereikbaarheid kan je intomen door meldingen niet te laten doorkomen of na bepaalde uren geen meldingen meer ontvangen. Kiezen voor een mailapp op je smartphone maar de meldingen hiervan uitschakelen of selectief laten doorkomen, kan een oplossing zijn tegen de voortdurende bereikbaarheid. Deze oplossingen zien we weerspiegeld in de literatuur. Plannen van pauzes, meldingen beheren, laptop op het werk laten, elektronische apparaten op stil zetten of wegleggen, 's avonds op tijd stoppen, work-life balance beheren, geen mails sturen en al zeker geen antwoorden verwachten, etc. zijn allemaal oplossingen die worden voorgesteld in de literatuur (Marcum et al., 2018, De Bruin, 2002).

Inplannen wanneer je niet met het werk bezig bent of wanneer je een *mental break* inplant, is volgens de respondenten een mogelijke oplossing. Een vergelijkbaar onderdeel uit de literatuurstudie is het recht op rust, waarbij recht op rusttijd werd bekeken als recht op digitale rust (Tombeur, 2018). Volgens Blommaert moet vrije tijd ook echt vrije tijd zijn en geen tijd om op te laden om vervolgens weer te kunnen gaan werken. Wanneer iemand effectieve vrije tijd heeft is de grens tussen werk en privé makkelijker te trekken (Blommaert, 2012). In je vrije tijd wat minder tijd aan je smartphone spenderen en geen mails beantwoorden na de uren en in het weekend zijn volgens Marcum et al. (2018) ook te integreren oplossingen na de werkuren.

Ook digitale hulpmiddelen kunnen een oplossing vormen volgens de respondenten. Zo kunnen ze helpen om aan minder te moeten denken, nemen ze een deel van het teveel aan communicatie weg of helpen ze je om minder gestoord te worden door de "*full focus modus*" aan te zetten, dit is een modus waardoor collega's of anderen weten dat ze je op dat moment niet mogen storen.

Ten slotte is het belangrijk dat er regels worden opgesteld voor na de uren. Wanneer, voor welke zaken en op welke manier mag je elkaar bereiken na de uren?

6.7 Verantwoordelijkheid

Een mogelijke oplossing is dat er regels worden opgesteld zodat het voor iedereen duidelijk is wat de verwachtingen zijn. De vraag naar regulering van technologie en het recht op bescherming van de burgers groeit (Clusters, 2019). Maar aan wie is het om deze regels op te stellen?

De literatuur toont aan dat meerdere landen het deconnectierecht opnemen in hun arbeidswetgeving. In België wordt er echter geen wet vastgelegd en laat de federale regering het initiatief over aan de bedrijven. De werkgever moet zelf de werknemer informeren over wat de verwachtingen zijn buiten

de werkuren. (“Binnenkort geen last meer van werkmails buiten de uren: maar hoe zit het precies? En is het afdwingbaar?”, 2022). Ook in de Franse wetgeving wordt die verantwoordelijkheid bij de werkgever gelegd. De werkgever moet bepalen op welke vlakken aan regulatie gedaan wordt. Willen de werkgevers bijvoorbeeld volledig de servers platleggen na de uren en zo de toegang van werknemers tot hun mailboxen verbieden of slechts een pop-up laten verschijnen wanneer ze een mail willen verzenden buiten de uren? (Tombeur, 2018, Verlinden, 2020).

Volgens de respondenten is het een slecht idee wanneer deze regelgeving vanuit de overheid zou komen. Deze zou dan niet toepasbaar zijn op zomaar eender welke sector en er zouden dus tientallen uitzonderingen moeten komen op deze wet. Wel is het volgens hen mogelijk dat de overheid een leidraad creëert en de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid bij het individu ligt. Volgens alle respondenten leent de startup sector zich er niet toe om maatregelen te treffen die geënt zijn op het klassieke 9 tot 5 werkschema. 's Avonds en in het weekend de servers platleggen is volgens hen geen adequate oplossing. Dit is een te heftige en te extreme maatregel. Het is volgens hen aan de werkgever om een bepaald kader op te stellen en vervolgens met duidelijke communicatie de werknemers op de hoogte te houden van wat er wel en niet van hen verwacht wordt. De werkgever mag van haar werknemers geen voortdurende bereikbaarheid verwachten maar uiteindelijk maakt de werknemer zelf de keuze. De werknemer moet, volgens de meeste respondenten, zelf de verantwoordelijkheid en de autonomie krijgen van de werkgever.

6.8 Beperkingen en aanbevelingen

Tijdens het onderzoek kwamen er enkele beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek aan het licht.

Tijdens het empirische onderzoek werd na enkele interviews duidelijk dat er een onderscheid moet gemaakt worden tussen enerzijds digitale apparatuur voor communicatie zoals mail, whatsapp, bellen, ... en anderzijds digitale apparatuur die nodig is voor de job, zijnde taken om de job uit te voeren zoals documenten opstellen via Microsoft Word. Voor beide is digitale apparatuur nodig maar enkel in het eerste geval kan er gesproken worden over voortdurende bereikbaarheid. Bij sommige respondenten liepen deze twee categorieën in elkaar over. Deze opsplitsing was nodig omdat er dan vervolgens gerichtere vragen over de voortdurende bereikbaarheid kunnen worden gesteld.

Mensen binnen de startup wereld geven weinig of zelfs niet aan dat het hen stoort dat ze gecontacteerd worden na de werkuren, dat ze stress ervaren door voortdurende bereikbaarheid. Ze geven aan het niet erg te vinden om wat langer door te werken, na de uren opnieuw te beginnen werken of nog met het werk bezig zijn. Ze hebben vrij tot zeer weinig 'last' van de vage of zelfs vaak onbestaande grens tussen werk en privé. Dit is iets dat zeker verder onderzocht kan worden. Mensen die wel een 9-to-5 job willen, komen misschien sowieso niet terecht in de startup-sector?

Tijdens het analyseren van de interviews werd ontdekt dat werknemers wel sneller dan de werkgevers aangeven dat de inspanning voor hen ergens stopt omdat het niet hun startup is. Een belangrijke *learning* hieruit voor verder onderzoek is dat het bijzonder nuttig is om beide kanten te

belichten, zowel werknemers als werkgevers interviewen laat verschillende perspectieven zien die veel gelijkenissen bevatten maar toch ook enkele verschillen. Misschien wordt er door de werknemer op een bepaald punt wel een frustratie ervaren omdat het voor de oprichter van de startup nooit stopt en deze misschien toch niet altijd even goed de grenzen van de werknemer zou respecteren?

In de interviews werd snel duidelijk dat het voor de werknemer maar vooral voor de werkgever heel moeilijk is de startup los te laten. Hun afwezigheid lijkt voor hen onmogelijk. Ze moeten voortdurend bereikbaar zijn want zonder kapitein kan het schip niet varen. Dit kan een zware last worden wanneer dit te lang blijft aanslepen. Ook hier is verder onderzoek naar de gevolgen hiervan zinvol en dan vooral op het vlak van mentale welzijn van de founder. Ook de impact op het team kan bestudeerd worden.

De laatste maar misschien wel de belangrijkste bedenking is de motivatiefactor onder de loep te nemen. De motivatiefactor is uitermate relevant voor verder onderzoek binnen de startup sector. Telkens wanneer in de literatuurstudie in de corporate sector nefaste gevolgen werden aangetoond, nam in de startup sector de motivatiefactor de bovenhand. Niets is teveel voor de werknemers en de werkgevers in de startup sector omdat ze het graag doen of ze doen het voor de groei van het bedrijf. Stress is geen probleem wanneer die achteraf kan worden weggehaald wanneer een doel bereikt wordt, de stress werd dan gezien als gezonde stress. Er werd zo goed als nooit iets aangegeven als teveel en steeds weer haalden de respondenten dezelfde kaart boven "ik doe het graag".

7 Conclusie

In deze thesis werd de voortdurende bereikbaarheid, onvoldoende deconnectie en de gevolgen hiervan op het mentale welzijn van werknemers in een startup onder de loep genomen. De onderzoeksvraag die hierbij gesteld werden luidde als volgt: **“Heeft voortdurende bereikbaarheid, en bijgevolg te weinig deconnectie, een effect op het mentale welzijn van werknemers in een startup?”**. Vragen die hielpen deze hoofdvraag te beantwoorden zijn enerzijds “Zijn er verschillen met een corporate onderneming?” en anderzijds “Zijn er oplossingen en hoe pakt een startup deze aan? Wat kan er geïmplementeerd worden in de bedrijfscultuur zonder hier al te veel focus op te moeten leggen en dus zonder dat dit de corebusiness en de groei van het bedrijf in de weg staat?”.

In de literatuurstudie werd duidelijk dat er in de corporate sector negatieve gevolgen optreden na te weinig deconnectie. Werknemers raken gestrest en worden minder productief. Echter zijn er zeer weinig voorbeelden uit de startup sector bestudeerd. In de interviews met werknemers en werkgevers uit de startupsector wordt aangegeven dat ze deze negatieve gevolgen niet of nauwelijks ervaren. Er is dus een zeer duidelijk verschil met de corporate sector. Verder onderzoek naar wat de redenen hiervan zouden kunnen zijn, wordt aangeraden.

Ook de tweede deelvraag werd uitvoerig bestudeerd in dit onderzoek. Zowel in de literatuurstudie als in het empirische luik kwamen oplossingen aan bod. Het bijhouden van een digitale agenda, meldingen beheren, momenten inplannen waarop je niet met het werk bezig bent en digitale hulpmiddelen gebruiken om te helpen plannen zijn oplossingen die kunnen worden toegepast. Verder is het belangrijk dat de werkgever een duidelijk kader opstelt betreffende de verwachtingen van de werkgever tegenover de werknemer na de werkuren. Een voortdurende bereikbaarheid mag niet worden vereist. Er moet duidelijk gecommuniceerd worden naar de werknemer wat er verwacht wordt en vooral wat niet. De werknemer heeft dan uiteindelijk de bal in eigen kamp en bepaalt zelf wat hij/zij over heeft voor de job en wat niet.

8 Bronnen

- Arbeidswet van 16 maart 1971. (1971, 9 april). Geraadpleegd van https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg_2.pl?language=nl&nm=1971031602&la=N
- Baert, S., Clays, E., et al. (2022). Welzijn op het werk in Vlaanderen.
- Binnenkort geen last meer van werkmails buiten de uren: maar hoe zit het precies? En is het afdwingbaar? (2022, 16 februari). vrtnews.be. Geraadpleegd op 18 oktober 2022, van <https://www.vrt.be/vrtnews/nl/2022/02/15/faq-recht-op-deconnectie/>
- Bjursell, C., Bergmo-Prvulovic, I., & Hedegaard, J. (2021). Telework and Lifelong Learning. *Frontiers in Sociology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.642277>
- Blommaert, J., Mutsaers, P., & Siebers, H. (2012). *De 360 werknemer* (1ste editie). Epo, Uitgeverij. (boek)
- Bryant, A., & Charmaz, K. (Eds.). (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. Sage.
- CAO nr. 85 van 9 november 2005 betreffende het telewerk, algemeen verbindend verklaard bij KB 19 maart 2008, BS 14 april 2008 Geraadpleegd van https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=2005110932
- Custers, B.H.M. (2019) Nieuwe digitale (grond)rechten, *Nederlands Juristenblad*, afl. 44, p. 3288-3295 <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4014541>
- De Bruin, K. (2002). *Telewerken In De Praktijk* (1ste editie). Kosmos. (boek)
- De Castro, L. N., Araujo, R. M. D., Fragoso, N. D., & Tropiano, L. M. D. C. C. (2021). Uma metodologia de avaliação do nível de maturidade empreendedora: um estudo de caso na incubadora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. *International Journal of Innovation*, 9(2), 295–321. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i2.18840>
- De Groof, S. (2017). *Arbeidstijd en vrije tijd in het arbeidsrecht. Een juridisch onderzoek naar work-life balance*. Die Keure. (boek)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Farhang, S., Bentolhoda, A., Maryam, K. N., & Seyedyaser, S. (2021). Role of Organizational Behavior Maturity in the Business Success of the Start-ups. *Asian Journal of Sociological Research*.
- Foley, G., Timonen, V., Conlon, C., & O'Dare, C. E. (2021). Interviewing as a Vehicle for Theoretical Sampling in Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/1609406920980957>

- Geldof, L. (2021). *Digitale Deconnectie: Zwart, wit én alles wat er tussen zit*.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Glorieux, I., Minnen, J., & Van Thielen, L. (2003). *Moeder, wanneer werken wij. Arbeidsmarktconclusies uit het Vlaams tijdsbestedingsonderzoek 1989-1999*.
- Hellemans, L., & Karreman, E. (2018). *Telewerk en huisarbeid*. Wolters Kluwer. (boek)
- Herremans, W., Vanderbiesen, W., Rober, A., Vansteenkiste, S., Neefs, B., Theunissen, G., ... & Sourbron, M. (2015). *Terugblik op de Vlaamse arbeidsmarkt. Ontwikkelingen sinds de jaren tachtig*.
- Howard-Payne L. Glaser or Strauss? Considerations for selecting a grounded theory study. *South African Journal of Psychology*. 2016;46(1):50-62. doi:[10.1177/0081246315593071](https://doi.org/10.1177/0081246315593071)
- Jauréguiberry, F. (2014). La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, n° 186(4), 15-49. <https://doi.org/10.3917/res.186.0015>
- Kaufman, G., & Taniguchi, H. (2021). Working from Home and Changes in Work Characteristics during COVID-19. *Socius*, 7, 23780231211052784.
- Keswiel, M. (26 april 2022). Wanneer ben je een startup? Dit is de betekenis. MT/Sprout. Geraadpleegd op 19 oktober 2022, van <https://mtsprout.nl/startups-scaleups/wanneer-ben-je-een-startup-dit-debetekenis>
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). Working from home in the Coronavirus crisis: Towards a transformation of work environments?.
- Marcum, T., Cameron, E. A., & Versweyveld, L. (2018). Never Off the Clock: The Legal Implications of Employees' After Hours Work. *LABOR LAW JOURNAL*, 73-82. https://www.researchgate.net/profile/Tanya-Marcum/publication/327797798_Never_Off_the_Clock_The_Legal_Implications_of_Employees'_After_Hours_Work/links/5ba5013245851574f7dd016e/Never-Off-the-Clock-The-Legal-Implications-of-Employees-After-Hours-Work.pdf
- Payne, S. (2007). *Grounded theory in analyzing qualitative data in psychology*. London: Sage.
- Plomp, J., & Peeters, M. C. (2020). De invloed van technologische vernieuwingen op de kwaliteit van werk en welzijn: een systematische literatuurstudie. Dit onderzoek maakt deel uit van een onderzoeksproject dat wordt uitgevoerd in opdracht van en gefinancierd door het A+ O fonds Rijk. *Gedrag & Organisatie*, 33(4).
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown. (boek)
- Schevernels, Q. (2015). *Suits & hoodies: het geheim van de succesvolle start-up*. Business Contact.

- Smulders, P., Kraan, K., & Pot, F. (2011). Telewerkers vormen een elite. *Economisch Statistische Berichten*, 96(4616), 493-495.
- Sonck, N., & Haan, J. D. (2015). *Media: tijd in beeld*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). Sage Publications, Inc.
- Strauss A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research – techniques and procedures for developing grounded theory (2e ed.). Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(03\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(03)00113-5)
- Syvertsen, T., & Enli, G. (2019). Digital detox: Media resistance and the promise of authenticity. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 26(5–6), 1269–1283. <https://doi.org/10.1177/1354856519847325>
- Tombeur, B. (2018). *De smartphone en technostress*. Wolters Kluwer. (boek)
- Truant, E., Broccardo, L., & Dana, L. P. (2021). Digitalization boosts company performance: an overview of Italian listed companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121173>
- Verkerk, L. (2016). *Het fiscale klimaat voor startups in Nederland. Een onderzoek naar een fiscaal regime voor startups in Nederland*.
- Verlinden, A. (2020). *Deconnectie of evenwichtige connectie? Een exploratieve studie rond digitale ontkoppeling bij werknemers* <https://www.scriptiebank.be/sites/default/files/thesis/2020-09/Masterthesis-Deconnectie-Alice-Verlinden.pdf>
- Verwimp, D., Boets, I., & Daenen, L. (2021). Van hybride werken naar activity based werken. *TBV – Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 29(3), 8–11. <https://doi.org/10.1007/s12498-020-1338-2>
- Von Bergen, C. W., & Bressler, M. S. (2019). Work, Non-Work Boundaries and the Right to Disconnect. *Journal of Applied Business and Economics*, 21(2), 51–69. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i1.1454>
- Volberda, H. W. (2021). De coronacrisis als aanjager van digitale transformatie. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 95(3/4), 101–105. <https://doi.org/10.5117/mab.95.64617>
- Waters, P. M. H. A5505 Overzicht en samenvatting.
- Willems, J. (2019). *De Online Geografie van Innovatieve Startups* (Master's thesis).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

9 Bijlagen

9.1 Interviewleidraad

Thema 1: Kennismaking

- Korte intro: Ik zal beginnen met mezelf even voor te stellen. Ik ben Zoë Verheyden, masterstudente Handelswetenschappen aan de UHasselt in Diepenbeek. Ik volg de master Ondernemerschap & Management en om af te studeren moeten we twee belangrijke sluitstukken tot een goed einde brengen, een stageproject en een thesis. Voor dat laatste sluitstuk zit ik hier. Mijn thesis gaat over onvoldoende deconnectie door de voortdurende bereikbaarheid. Meer specifiek onderzoek ik dit binnen de startup sector. Er is al wel onderzoek rond gedaan maar opmerkelijk minder binnen de startup sector dan binnen de corporate sector en daarom zit ik vandaag hier. We gaan per thema geleidelijk aan in de materie rollen maar we zullen beginnen met een kennismaking. Ik heb mezelf al voorgesteld maar ik weet nog niet exact wie er tegenover mij zit.
- Kan u uzelf even voorstellen?
 - Wat is uw naam
 - Voor welk bedrijf werkt u?
 - Wat is uw huidige functie binnen dit bedrijf?
 - Welke werkervaring hebt u al en hoe bent u hier terecht gekomen? Wat waren uw vorige jobs... ?

Thema 2: Werkschema

- Hoe ziet uw weekschema en uw werkschema er uit?
- Welke dagen werkt u? Welke uren werkt u? Wanneer begint en stopt u met werken?
- Neemt u (grote) pauzes tijdens een werkdag?
- Stopt u ook daadwerkelijk met werken na deze uren of hebt u het gevoel dat u uw werk mee naar huis neemt? Ontspant en deconnecteert u wel voldoende na uw werk?
→ Indien de respondent antwoordt dat hij/zij niet stopt met werken na de uren, het gevoel heeft het werk mee naar huis te nemen of aangeeft niet voldoende te ontspannen na het werk → Doorvragen over mentale welzijn:
 - Hebt u het gevoel dat uw mentale welzijn hieronder lijdt?
 - Hebt u wel eens last gehad van een burn-out, een depressie, verhoogd stressniveau, mentale uitputting, ... ?
 - Hebt u het gevoel dat de uitvoering van uw job hieronder lijdt?
 - Hebt u wel eens last gehad van verlaagde concentratie, verlaagde productiviteit, verlaagde job tevredenheid, ... ?

Thema 3: Digitalisering

- Hebt u in uw job vaak uw smartphone, laptop of andere digitale apparaten nodig?
- Kan u dit beperken of neemt dit vaak uw hele werkdag over?
- Hebt u het gevoel dat u lijdt onder voortdurende bereikbaarheid?
→ Ook hier doorvragen over mentale welzijn
 - Hebt u het gevoel dat uw mentale welzijn hieronder lijdt?
 - Hebt u wel eens last gehad van een burn-out, een depressie, verhoogd stressniveau, mentale uitputting, ... door deze voortdurende bereikbaarheid?
 - Hebt u het gevoel dat de uitvoering van uw job hieronder lijdt?
 - Hebt u wel eens last gehad van verlaagde concentratie, verlaagde productiviteit, verlaagde job tevredenheid, ... ?

Thema 4: Digitale agenda

- Hebt u een bepaalde digitale agenda? Hiermee bedoel ik; beantwoord je de hele dag door je mail of je telefoon of plant u dit in op een bepaald moment van de dag zodat u niet de hele dag maar half met uw werk bezig bent en de helft van de tijd afgeleid wordt door mail/telefoon.
- Vindt u dat een bedrijf zelf ook regels hieromtrent moet opleggen? Moet het bedrijf verantwoordelijkheid nemen over of de werknemers voldoende deconnecteren of hoe ze hun digitale agenda beheren? Een voorbeeld: bij Volkswagen in Duitsland is mailverkeer na 18h en in het weekend verboden. (Bron: Jauréguiberry, 2014)

Thema 5: Coronacrisis

- Door de coronacrisis zijn we allemaal meer gaan telewerken. Hoe zat dat binnen uw bedrijf? Heeft de coronacrisis een verschil gemaakt wat deconnectie betreft? Of de manier waarop u met een teveel aan werkgerelateerde en/of digitale prikkels omgaat?

Thema 6: Afsluiten en bedanken

- Hebt u zelf nog iets dat u zou willen toevoegen of kwijt wilt in verband met deze thematiek?
- Is er iets waarvan je dacht 'oh, gingen we dit niet bespreken?'. Wilt u hier dan nog iets over kwijt?
- Dan rest het mij enkel nog om u te bedanken voor uw tijd en ga ik aan de slag met het analyseren van ons gesprek.

9.2 Analyses van de interviews

Analyses interviews					
Responden	Quote	Omschrijving (open codering)	Axiale codering	Selectieve codering	quote #
1	Respondent 1: Typisch doen we eigenlijk gewoon een werkweek dus van een achttal uur per dag of ietske meer of zo. Uhm, als het als te veel werk is, dan moet er soms wat langer gewerkt worden of zo.	9 to 5, maar later doorwerken kan	overwerken	Tijdsindeling	1
1	Respondent 1: Nee, want allee, we gaan nooit eigenlijk op vakantie ofzo, alle ge kunt dat ook niet als, als bestuurder. Ge kunt niet zomaar zeggen van ik bekijk mijn mails en mijn berichtjes dan niet of ik laat elke telefoon schieten voor twee weken, dat gaat niet. Dus vandaar. Het is altijd wel een beetje aanwezig op vakantie ofzo.	Nooit er volledig tussenuit	Voortdurende connectie	deconnectie	2
1	Respondent 1: Uhm, ik denk bijvoorbeeld ikzelf heb niet zo'n nood aan echt een acht uur van begin tot einde en dan stop of zo, een hard stop, zal ik zeggen. Dus ik werk soms al langer door of begint 's avonds terug opnieuw. Of blijf hier best lang. Ofwel bleef ik hier al wat langer, maar dan doe ik hier ook soms zo wat ontspanning of zo. Dat ik eens een serie kijk en dan daarna terug begin of... Dus ja, het is zo'n wazige lijn.	9 to 5, geen hard stop	Werkschema	Tijdsindeling	3
1	Respondent 1: Nu ge hebt wel bijvoorbeeld, allee als er bijvoorbeeld veel deadlines liggen of zo, of dan ja, dan kan dat soms van. Dan blijft dat zo wat spoken. Ja, da's waar. Mmm. Dus dan allee, wij zijn degenen die moeten zorgen dat dat allemaal blijft lopen. We hebben wel een werknemer bijvoorbeeld die zich daar wat minder zorgen over hoeft te maken, natuurlijk. Dus voor ons is dat wel wat. Ja, soms denk ik daar 's avonds in bed of zo ook nog wel aan. Ja, dat klopt wel, word ik er echt depressief van, dat gelukkig niet maar dat, dat knaagt soms. Ja, ja, das waar.	Knagen door constante druk	stress	Gevolgen	4
1	Respondent 1: ... maar ik denk dat we wel ook weten wanneer we moeten ontspannen of dat we daar ook wel de tijd voor durven nemen. Ja, dat dat belangrijk is.	Besef van nood aan ontspanning	(nood aan) deconnectie	Deconnectie	5
1	Respondent 1: Maar we hebben inderdaad soms als het, zo echt heel, heel fel er aan toegaat of zo dat er duidelijk is wat dipjes zijn. Aan productiviteit zal dat ook wel afstralen, daar ben ik wel zeker van. Maar we hebben niks echt meetbaar om dan op terug te vallen.	Effect op productiviteit	Productiviteit	Gevolgen	6

1	Respondent 1: We zitten heel de dag achter de laptop. Uhm, ik ben soms blij als ik gewoon efkes allee, ik pak soms efkes een pauzeke om echt buiten op terras of zo als het schoon weer is, efkes achter het scherm weggaan.	Vorm van deconnectie tijdens het werk	deconnectie op de werkvloer	Deconnectie	7
1	Respondent 1: Ik heb wel persoonlijk bijvoorbeeld geen meldingen van mijn mails opstaan op mijne laptop, wel op mijn gsm, maar dus waardoor dat ik, ik stop niet met werken om een e-mail te beantwoorden.	Geen meldingen aan	Meldingen	Oplossingen	8
1	Respondent 1: Mails? Ik doe dat liever zo in brokken, ja. Ergens op de bank of paar keer per week of zo.	Mails samenbundelen	Digitale agenda	Oplossingen	9
1	Respondent 1: Ja, het enige wat echt onderbrekingen zijn, zijn telefoons.	Telefoons onderbreken het werk, storend	Digitale prikkels	Voortdurende bereikbaarheid	10
1	Respondent 1: Maar het is wel rap, allee, je moet ook veel gewoon, heel veel opzoeken en zo. Dus ge kunt inderdaad niet zeggen ik zet mijne wifi effe uit, maar het is vaak inderdaad dat ge, dat ge iets opzoekt en verder begint te lezen of u verliest in documentatie op zo'n moment. Ja dan zijt ge al wat langer bezig op internet dan dat ge zou willen.	Internet leidt af	Digitale prikkels	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	11
1	Respondent 1: Dus ja, op sommige dingen wel. Bijvoorbeeld als ik weet dat iemand nog gaat bellen of zo. Dan vind ik dat wel vervelend, want ge wilt, allee voor ons, voor mij, maar voor mij persoonlijk. Vind ik dat heel vervelend om aan een taak te beginnen, wetende dat ge onderbroken gaat worden of wetende dat ge die waarschijnlijk die gaat kunnen afronden. En het was gezegd van ik heb eigenlijk een kwartierke nodig om erin te geraken en dan, dan pas echt tegoei bezig zijt. En dan vijf minuten echt goed bezig en dan gestoord wordt. Dat vind ik wel vervelend ja. Ja.	Gestoord worden door telefoon tijdens het werken	meldingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	12
2	Respondent 2: Dat kan inderdaad stress meebrengen. Ik denk dat ik over mezelf ook wel kan zeggen, ik ben nogal een redelijk stressvol persoon. Ik kan dat goed bedwingen maar ik weet dat ik die stress wel in mijn lijf heb zitten. Euhm... ge zijt daar mee bezig en dat zal altijd, in een jong bedrijf dat nog moet vechten om op de markt te blijven, ja moet dat ook wel. Die druk is hoger maar de voldoening is ook hoger naar mijn mening, dus het is het ook waard om het te doen. Student: Dus het kan wel wat stressy zijn. Respondent 2: Ja. Student: Maar in principe geen slechte stress? Respondent 2: Nee, inderdaad! Je haalt er heel veel voldoening	Voldoening na stress van overwerken	mentaal/stress	Gevolgen	13

	<p>uit he want als er iets stressvol is geweest en het wordt iets positief, dan zijt ge ook blij want het is het allemaal waard geweest. Voila, tis niet voor niks geweest.</p>				
2	<p>Respondent 2: ... Ik denk, als ge lang aant werken zijt da ge sowieso uw productiviteit vertraagt en afneemt ma niet in de zin dat ik drie uur doe over iets wat een uurtje werk is om nu maar een voorbeeld te geven maar euhm jaa... het is natuurlijk, als ge lang op iets focust dan geraakt ge uwe focus ook gewoon kwijt, dat is gewoon zo. Dan moet ge dat efkes van u afduwen, iets anders doen en dan kunt ge da terug oppakken. Das iets wat ik heel snel geleerd heb ook, leg het gewoon eventjes langs u neer en pak het op een andere dag of een ander tijdstip gewoon aan dan gaat dat ook beter gaan. Ik denk dat dat iets is wat vrij algemeen is.</p>	Productiviteit en focus	productiviteit	Gevolgen	14
2	<p>Respondent 2: Ik heb voor mezelf, ik heb ook inderdaad, mijn gsm is ook werk en privé samen. Student: Maar wel twee simkaarten of? Respondent 2: Nee, één nummer gewoon, ...</p>	één gsm nummer voor werk en privé	Werknummer	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	15
2	<p>Respondent 2: ... ik heb wel ja, er is een ongeschreven regel bij mij, om half negen 's avonds, alles wat dan nog doorgestuurd wordt door weet ik veel wie in weet ik veel welk kanaal euhm daar wordt niet meer op gereageerd als dat werkgerelateerd is. Omdat ik ook vind, er is een moment van werken, er is ne moment voor privé, die moet ge gewoon behouden want als ge da niet doet dan, dan blijft ge het niet trekken simpelweg. Laptop is ook bijvoorbeeld iets wat ik van het werk heb en ook enkel dit toestel, ik heb thuis geen andere ofzo maar ik ben nu niet de persoon die 's avonds mijn laptop open doet voor nog iets te bekijken of het nu werkgerelateerd is of niet. Das meestal dan op mijn gsm dus en ik blijf het daar dan op negeren dus het blijft ook op mijn laptop openstaan dus euhm, dat kan ik wel goed, dat ik dat zo afscheid.</p>	work-life balance, geen prikkels meer aanvaarden na bepaald moment	work-life balance	tijdsindeling	16

2	Respondent 2: Maar ik heb daar wel een ding van gemaakt, opnieuw ge zit in een startup, soms komen er dingen waar ge gewoon ja of nee op kunt antwoorden. Ja als ge daar op moet antwoorden, dat geen ramp in mijn ogen. Heb ik daardoor die stress? Helemaal niet. Is de persoon die wel nog bezig is daar mee geholpen? Zeker en vast wel. Dus dat is alleen maar voordeel in mijn ogen.	Omdat het een startup is toch uitzondering maken en snel antwoorden	part of the job	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	17
2	Respondent 2: Ja, maar mail is eigenlijk al te ver gaand want ik heb bewust er voor gekozen, baas weet dat ook, dat ik mijn outlook, dat staat op mijn gsm maar de meldingen staan niet op. Dus ik zie niet of er iets binnenkomt of dergelijke en dat houd ik ook zo. Maar moest het zijn dat hij dringend iets moet weten en ik ben niet meer op het werk, ik ben God weet waar, dan kan ik het wel eventueel nog opzoeken. Dus de mogelijkheid is er maar de meldingen staan eigenlijk niet op	geen meldingen van mail aanstaan op gsm	Meldingen	Oplossingen	18
2	Respondent 2: ... stel u voor dat er freelancers waarmee we samenwerken dat die een vraag stellen omdat die op een andere tijdzone zitten, daar antwoord ik natuurlijk wel op omdat die mensen ook natuurlijk verder kunnen werken zo in 'hun 9-to-5' om het zo te zeggen omdat de tijdzones anders zitten. Das iets wat ge weet op voorhand, daar maak ik ook op zich geen probleem van. Als ik mijn werk moet doen dan antwoorden zij mij ook. Dus ja, dat hoort er bij als ge in verschillende zones werkt.	Freelancers in een andere tijdzone	Freelancers	Tijdsindeling	19
2	Respondent 2: Ja nee, inderdaad, wij nemen eigenlijk altijd ons pauzes samen als iedereen hier is. Wij zijn jammer genoeg ook nog altijd allemaal rokers dus die pauzes worden heel vaak samen genomen. Das iets, ja ge babbelt onze mekaar he, ook dat, dat een uitlaatklep he. Als ge eens effe kunt klagen tegen ne collega over iets, dat het beste wat er bestaat. Das ook het beste recept om het opgelost te krijgen in mijn ogen. Want als ge tegen ne collega of allee, uwe partner of uw ouders of God weet wie, die kunnen wel zo veel luisteren als ze willen, die begrijpen het niet. En dat hebt ge bij uw collega's wel, tis daarmee dat ik er ook zo veel belang aan hecht, omdat ge, ja, in de pauze zegt ge meer als da ge, terwijl da ge aant werken zijt. Dan kunnen die remmingen iets lossier zijn en dan gaat dat ook, ma dan is het ook van u af. Da werkt langs alle kanten. Das positief. Student: En die gesprekken tijdens de pauze gaan dan wel nog over het werk of da kan over iets helemaal anders gaan? Respondent 2: Da kan ook iets helemaal anders zijn. Als ik nu, gelijk vandaag ben ik toevallig alleen, dus nu ga ik straks het laatste nieuws afschuimen om eens efses twee seconden niet te moeten nadenken.	Deconnectie tijdens een pauze op het werk	deconnectie op de werkvloer	Deconnectie	20

	<p>En das ook goed, da ge da effe, van u af kunt zetten want dan hebt ge zo terug wat meer energie, ge hebt gegeten, ge hebt effe der niet aan gedacht en ge kunt terug verder voor de rest van de dag dus das ideaal, ja. En das met collega's of met het internet.</p>				
2	<p>Respondent 2: Dat is misschien wel waar ja. Ge hebt altijd het idee, tegen twintig voor zes ben ik ongeveer thuis of toch in mijn thuisstad. Euhm, ja... das inderdaad, das tijdsverlies he, als ge in den auto zit. Terwijl, als ge thuis zijt aant werken dan kunt ge nog iets verder doen want als ge dan om twintig voor zes pas de laptop toe doet en bijvoorbeeld uw boodschappen gaat doen, ja, das geen verschil met den dag. Dus ja als ge thuis aant werken zijt gaat ge automatisch langer werken, dat kan ja. Nog nooit echt zo bij stilgestaan dat dat inderdaad zo... Ja, ja, das waar, ik had daar echt nog nooit bij stilgestaan.</p>	Reistijd doorwerken	Reistijd	Telewerken	21
2	<p>Respondent 2: Ik heb ook, sommige dagen, wij werken via Slack, das een kanaal, makkelijk om mee te werken... Ge zult da wel al vaker gehoord hebben ondertussen. Student: Ja, ik heb er al van gehoord ja. Respondent 2: Ge kunt daar een status op instellen en ik probeer heel vaak ook, één keer per week, mijn status op 'full focus' te zetten. En dan weet de rest ook van 'oke zo min mogelijk storen'. Als ik zie van shit ik moet echt iets afwerken, ik kan niet meer verder, iedereen moet mij gerust laten. Dan geef ik die taak van die chat ook aan iemand anders. Dan zeg ik van kijk, tis vandaag voor u, ik kan het er niet bijnemen, ik moet efkes doorwerken. En dan is het gewoon, zorgen da ge alles afgevinkt krijgt, ma da lukt, da lukt perfect en ik heb nu ook het enorm geluk, mijn collega's zijn daar ook enorm open minded in en helpen ook graag dus euhm... Das op zich geen probleem. Ma dat maakt veel uit voor uw</p>	Slack, full focus, niet gestoord worden tijdens het werk	meldingen	Oplossingen	22

	mentale welzijn omdat ge weet, oke ik heb die status gezet, iedereen laat mij gerust, ik kan doorwerken. En dan gaat uw stressniveau automatisch al omlaag omdat ge weet, het gaat afgeraken vandaag. Want anders zijt ge het weer aant uitstellen en weer aant uitstellen en das nooit fijn. Dus ja, daar komt het op neer.				
1	Respondent 1: ... Dat is gewoon dat hoort erbij en das ook gewoon na het telefoontje, gedaan is. Stopt dat ook wel. Of ja, daar moet misschien nog wat mee gebeuren. Maar dan is het gewoon... ge verliest daar inderdaad wat productiviteit door toch om terug opnieuw een in die flow te moeten geraken ofzo?	Productiviteitsverlies door telefoon die stoort	Productiviteit	Gevolgen	23
1	Respondent 1: ... Bijvoorbeeld als mijn telefoon gaat en iets, allee bijvoorbeeld heel standaard doen, als ge in een meeting zit dat ge uw telefoon, gewoon dan, dan duwt ge hem af en dan belt ge later wel terug. Maar da kan soms ook gewoon zijn dat als ge met iets anders bezig zijt of iets dan bespreken of of echt diep in uw werk, dat, dat kan het soms wel zijn, dan belt ge later wel terug. Maar da's, da's minder vaak. Dus vooral tijdens die meeting, zonder dat daar een conventie is en ge dan een andere persoon een beetje een beetje voor blok zetten.	Geen telefoons opnemen tijdens een meeting	Regels	Oplossingen	24
3	Respondent 3: Uhm. Over t algemeen ben ik terug zo aan daar de nine to five eigenlijk echt gegaan. Allee uh, we mogen heel flexibel werken, maar in mij dat ik daar zelf uh moeite mee heb om dan nu omdat ik dan, dan ben ik geneigd om via a om gewoon echt los te gaan en te blijven werken. Thuis ja, ik heb intussen kinderen, dus dan? Dat helpt wel heel goed om om gewoon weg te zetten en dan gaat het dus gewoon eigenlijk niet. Mmm. Uhm ja, en het ligt er eigenlijk al. En als ik zo t gevoel heb dat ik doorheen een dag eigenlijk wat veel heb gepraat met de collega's of zo dan. Of ja, of een interessant probleem. Uhm, dan probeer ik 's avonds nog zo ooit zo van allee, als de kinderen aan het slapen zijn dan open ik gewoon	Nine to five werken maar niet echt	werkschema	tijdsindeling	25

	terug mijn laptop en dan? Uh ja, dan wil ik het ooit nog wel oplossen. Maar eigenlijk doe ik het alleen als ik het zelf wil, zou ik zo stellen.				
3	Ik wil wel wat extra werken s avonds, maar als dat. Allee. Ik weet dan als ik dan merk van mijn verloning ga niet omhoog op termijn. Allee zo weet ge. Op mijn volgende evaluatie blijft dat hangen. Dan weet ik ook van dan stop het een beetje, allee dan stop het, allee, gelijk hier eigenlijk ook, bij ons bedrijf in het begin dan ook, allee toen was ik ook nog niet zo heel productief. Omdat ik zo ja eigenlijk terug als junior ben gestart. Mmm. Uhm. En ik merkte dan van oh ja, het gaat allee. Ik bedoel zo bij de volgende evaluatie was oh ja, t is allemaal goed. Maar eigenlijk ja, loonsverhoging zit er niet in. Toen dacht ik ja. Goh, tof, dan begin ik ook, dan schakel ik ook gewoon automatisch voor een stuk toch voor een groot stuk terug	Overwerken maar tegen verloning	overwerken	tijdsindeling	26
3	Respondent 3: Ja als zoiets van ok, t is een hele kleine fix. En ja, ik heb mijn laptop nu allee of de kinderen in bed zijn of zo zal ie zal ik daar zeggen. Allee dan en is echt thuis niks meer zo of wat? Er is niks op tv zal ik zeggen. Dan zal ik dat opnemen. Maar ja, als t. En anders eigenlijk alleen ja, als het echt in brand staat. Maar als het echt veel werk is dan uh, dan schuif ik het sowieso af tot s anderendaags, omdat je dan toch weet van ja.	Werken na de uren als het voor kleine dingen is of als het in brand staat	overwerken	tijdsindeling	27

3	<p>Respondent 3: Het hetgeen waar ik echt stress van kreeg is. Uhm uh, zijn de notificaties die van de klanten die onverwachte... Op zich kunt u dat voor mij, of ja, in mijn hoofd. Heb ik het zo verdeeld... Zal ik voor mij stellen dat ik ja. Enerzijds heb ik mijn taken en die zijn eigenlijk vrij hard afge... Allee vrij, echt afgelijnd als ik een taak opneem. Dat is echt hier een ticketje en ik moet da doen en lost da zo snel mogelijk en zo goed mogelijk op. Uhm. En als ik daarvoor mijn laptop 's avonds opendoe, dan zit er voor mij ook niet echt druk achter. Dan is dat omdat je dat zelf wil. En dan zou ik echt van ja, de notificaties van de helpdesk, da's anders dat kom binnen. En ja, dat ge u weet niet wanneer dat dat binnenkomt, daar ben ik al eigenlijk. Een collega kreeg net de melding binnen dat er blijkbaar weer een probleem is. Dat zorgt voor stress omdat. Ja ook. Ja. Doorheen de dag ook. Gebeurt dat dan ook. En ja, dat komt er zo bovenop omdat ge dan effe weet van OK. Ik moet dit laten vallen en of ja allee ook s avonds als dat binnenkomt. Ge weet dan gewoon van ja. Als ik dat oppak of niet waar ik morgen mee begin dan moet ik dat laten vallen. Want dit allee da van die helpdesk dat primeert. We hebben nog met azalea of ge uh afgesproken dat we binnen zoveel uren moeten antwoorden. Uhm. Dus ja, ge weet gewoon. Ja da dat is gewoon hetgeen wat, ja, wat echt het dringendste moet afgehandeld worden.</p>	Stress van meldingen van de helpdesk die voortdurend kunnen binnenkomen.	meldingen / stress	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering/gevolgen	28
3	<p>Respondent 3: Ja en da's echt. Ja dat. Uh, dat heb ik tegen de baas ook al een aantal keer al aangehaald en mij, echt ja, stress bezorgd. Ik heb nog vroeger bij Mobile Vikings nog zo van stress op het werk. Wat bezorgt u stress? Over het algemeen en ook bij veel andere collega's is dat meestal gewoon onverwachte taken die gewoon naar boven komen</p>	Andere collega's ook stress door onverwachte taken	stress	gevolgen	29

3	<p>Respondent 3: Als ge weet als ge allee de dag op voorhand of s avonds kunt afsluiten en ge weet van ah, ge pakt dat 's morgens terug op. Ja, uw gedachtegang zit daar op. Ja en alles. En dan weet ge gewoon in ene keer van ja, ik moet alles laten vallen. K Moet hier eens anders beginnen. En dan ook ja dan. Als ge t dan afgehandeld hebt moet ge ook echt terugschakelen. Dat is moet ge ook weer afwisselen. Zo in uw mindset van waar was ik nu mee bezig? Ah ja, dat uhm. Waar zat ik daar ergens? En ja, dat kost veel moeite en zeker. Allee, zeker als. Als het in ene keer begint te ontploffen zal ik zeggen of dat dat er meerdere zo één issue afhankelijk al van het issue. Maar dan, als het er twee zijn, dan begint... Dan begint voor mij echt. Dan begin ik echt ontploffen. Gewoon zo mentaal kan ik dat gewoon niet. Niet aan. Uh dan ja, voor mij is dat heel veel stress, ik zal het daar op houden. Ok. Uhm. En eigenlijk, maakt het mij ook niet uit wanneer allee, wanneer dan? Als dan nu na men uren is of tijdens m'n uren. Student: Evenveel stress? Respondent 3: Evenveel stress... omdat je gewoon, 's avonds weet ik dan van. Ja, morgen wordt shit... euhm... En dan? Daarom dat ik nog ooit probeer om te gaan. Daarom dat ik ooit ga kijken. Gewoon van hoe erg wordt het morgen eigenlijk. Ja.</p>	Stress door onverwachte taken en taken die door elkaar lopen	stress	gevolgen	30
3	<p>Respondent 3: Uhm. Goh. Ja allee, voor mij is dat. Ja, dat dat voor mij echt wel ne stressfactor is. Ja, dat ge wel iets minder productief zijt dan dat je gewoon. Ja en ook ja, ja, de productiviteit al liggen nog iets minder. Ja, dat... Ja, dat daalt echt enorm. Omdat ge ook gewoon op dat moment dat k ze in één keer ge hebt uw vaste taken ergens aan de kant geschoven en een heel. En in heel veel sjans. Na de afgesloten. Maar meestal zijt ge wel met iets bezig. Of hebt ge een gedachte van dit ga ik nu doen en dan komt er wel keer tussen. Dus ge zit dan in ene keer met twee dingen tegelijk bezig die je eigenlijk toch ge zou eigenlijk. Ja, dit is de fijne taak. En daar komt dan de enorm stomme taak die je dan moet uitzoeken van wat. Wat loopt er fout? Uhm, dus ja die ja productiviteit al van ja... Enorm. Ja , ja.</p>	Productiviteit daalt enorm doordat helpdesk een andere taak verstoort	productiviteit	gevolgen	31

3	<p>Respondent 3: Ja. Ja, t is echt puur vrije keuze. Dat was nu wel. We proberen nu ene keer in de week uh, of in de komende twee weken beter dat we iedere meeting dag eigenlijk hebben en dat de baas toch graag heeft dat we één dag naar kantoor komen en hij het toch zoveel, alle graag heeft dat iedereen eigenlijk komt die kan. Uhm, ge merkt wel wat dat ook de fijne groepsdynamiek teweeg brengt omdat je het toch merkt. Maar langs de andere kant qua productiviteit. Merk ik ook wel dat dat alweer ne vrij improductieve dag is, omdat ge dan toch elkaar weer al ziet. En ge praat al wat meer. En ja ge wordt sneller gestoord gewoonweg. Uhm, en ja, ge merkt gewoon dat ge dan minder doet, dat ge... Ja t is al fijn omdat ge dan ook uw vragen direct kunt stellen. Uhm waardoor ge ooit weer sneller geholpen zijt, zeker als als junior profiel. Uhm. Maar ja, ik denk zeker als ik zo senior zou zijn dat ik dat niet zo graag zou hebben omdat ge dan ja, ik denk niet dat ge heel veel gedaan krijgt in de dag. Uh, om eerlijk te zijn, uh.</p>	Wanneer iedereen op kantoor moet zijn minder productieve dag	omgeving	telewerken	32
3	<p>Respondent 3: Ja thuis productiever eigenlijk, omdat ge dan ja meer gefocust kunt bezig blijven met uw taak zonder eigenlijk gestoord te worden. Mm hu. Uh, terwijl ik op kantoor ja eerder al eens een koffie drink zal ik zeggen. En ja thuis ja doet ge dat eigenlijk ook wel. Maar ja daar blijf ik niet wachten tot mijne koffie klaar is zal ik zeggen. Daar staat ik die op en ik ga meteen terug. Ik blijf verder werken en uhm ja, daar ben ik veel meer gefocust. En ook ja, gelijk nu Niels, vraag me net van alles van een ander project. Daar heb ik dan ook niet. Daar kan ik gewoon heel gefocust op mijn ticketje werken. Mm hu. Uhm ja. En als ik dan toch soms iemand nodig heb, dan kan ik altijd ja via Slack of via zoom. Uh effe bellen naar de collega en de vragen van allee. Uh hoe lost ge dit op? En dan deelt ge uw scherm en dat vind ik zelfs als, vind ik, makkelijker dan op kantoor komen, want dan moet die persoon naast u komen zitten en hier staan terwijl ge als ge uw scherm deelt of ja uw scherm kunt laten overnemen. Ah ja, da heb ik nu nog niet gedaan. Maar ja dan, zou je zelfs met twee aan een dezelfde stuk code kunnen werken. Ja. Uhm.</p>	Thuis productiever werken	productiviteit & focus	telewerken	33

3	<p>Respondent 3: Ja, eigenlijk wel. Toen ik het een keer besepte ja, ja. Eigenlijk besepte ik nog een keer wel van ja eigenlijk ik doe hier... Ja, heel het begin. Ja, heel het begin moet ik toegeven. Was ik zo nog een beetje improductief want dacht toen 'oh ik ben thuis? Ik kan nog dit en dat doen...' Ja, maar ja, dan voelde ik me zo schuldig van, ik doe dat hier tijdens de werkuren dan begon ik dat 's avonds in te halen. En dan op ne keer begon ik zo te merken van ja, ik begin eigenlijk. Ik zit echt veel meer te werken dan uh. Ook al heb ik dan een half uurke. Ja weet ik veel wa uh ja de kippen gaan voeren en dan buiten nog wat opgeruimd en zo. Uh ja, begon ik dat gewoon zo eens te timen. Gewoon omdat ik dacht van allee t scheelt me dat zoveel. Ja, en toen begon me op te vallen van ja, dat zijn peanuts. Ja ja. Uhm, toen heb ik dat ook gewoon laten vallen en gewoon gedacht van ik doe gewoon, ja mijn kantooruren bij wijze van spreken. Ook gewoon omdat dat dan makkelijker is om ja om af te leiden omdat het anders. Uh ja, dan dadelijk al van. Ah ja, ik kan dat overdag doen dan, want dan werk ik 's avonds bij.</p>	Schuldgevoel tijdens thuiswerken omdat hij andere dingen doet	afleiding/privé	telewerken	34
3	<p>Respondent 3: Ja allee, da's maar een kwartierke voor hetzelfde geld eigenlijk, dat ge dat allee. Ja, dat is dat probleem ook. Maar een kwartier in een half uurke en dan is het opgelost. Of hebt ge gewoon eigenlijk vijf minuten? Ge kunt gewoon antwoorden op z'n vraag dat het echt gewoon een heel simpele vraag is. Uhm, als ge zegt van ja kijk zo en zo moet ge dat oplossen of zo. En zo werkt dat, dus ge moet dat zo interpreteren. Uhm, maar gewoon goed op het feit dat ge eigenlijk in ene keer heel uw..., ja enfin, alles moet laten vallen. Dat primeren. Uhm ja, da's gewoon niet productief omdat ge dan daarna allee, als ge dan echt met iets complex bezig zijt. Ja. Dan is dat van ah ja, welke regel, welke lijn? En ik had net een oplossing daarvoor bedacht. Uh, wat was mijn oplossing daarvoor?</p>	Productiviteit vermindert enorm door extra taak helpdesk want hiervoor moet het echte werk wachten.	meldingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	35
6	<p>RESPONDENT 6: We hebben dat onlangs een beetje veranderd om de flexibiliteit er in te houden. Ge kunt gewoon beginnen tussen acht en negen. Ge pakt ook middagpauze zoveel als ge wilt, maar wel minimum een halfuur voor iedereen, omdat voor uw mentale dingen is dat natuurlijk wel belangrijk. En begint ge om acht uur, hebt ge een halfuurtje dan kunt ge om half vijf stoppen. Begint ge om negen uur, pakt ge een halfuurtje pauze dan kunt ge om zes uur stoppen. Maar we willen wel tussen negen en half vijf hé, dus dat is gemakkelijk, tot half vijf, ge begint, ten laatste negen uur bereikbaar zijn voor klanten want we werken natuurlijk wel voor klanten dus dat is wel ne belangrijke. Uhm, daar is iedereen hier ook mee weg.</p>	Werkschema van het bedrijf, flexibiliteit voor werknemers	werkschema	tijdsindeling	36

6	RESPONDENT 6: Zelf, werk ik natuurlijk een beetje meer, ik begin meestal zelf rond kwart na acht en ik stop rond half zes, kwart voor zes. Soms om kwart na vijf maar dat is om een belangrijke reden, dat is omdat ik pas een baby heb die in de crèche gehaald moet worden natuurlijk. En 's avonds probeer ik niet te veel te werken maar gemiddeld is dat drie dagen nog een uurtje ofzo. Dus dat ik 's avonds wat mailtjes nog doe of nog wat dingen beantwoord, maar ik probeer het wel te beperken tot maximaal drie dagen per week nog een uurtje. Of soms is dat is één dag dat ik tweeënhalf uur 's avonds nog werk omdat als mijn vriendin bijvoorbeeld weg is en de baby slaapt, dan ben ik thuis en kan ik kiezen of ik ga tv kijken of ik kan toch niet weg. Of ik ga nog effe wat mailtjes doen, dus dat kan wel dat ik een avond twee uurtjes ofzo bezig ben.	Redelijk regelmatig werkschema met soms werken na de uren	werkschema/overwerken	tijdsindeling	37
6	RESPONDENT 6: Daarvoor heb ik altijd gezegd 's avonds werk ik nooit. Het is nu omdat de baby er is en mijn vriendin dan bijvoorbeeld gaat sporten, en iemand moet thuis zijn als die slaapt, dan zit ik thuis en heb ik zoiets van ofwel kan ik nu gewoon,	Sinds baby na de uren werken	Kinderen	tijdsindeling	38
6	vroeger toen ik bij Kambukka werkte was ik gewoon werknemer en dan was dat van ja, dat is voor morgen, ik word betaald voor mijn uren. Nu zijn er ook gewoon heel veel dingen naast gewoon klanten, werk dat gedaan moet worden. Zoals nadenken over hoe gaan we met die uren omgaan, hoe gaan we met thuiswerk omgaan, een sales presentatie maken en zo, dat doe ik liever gewoon is 's avonds als ik dan toch alleen ben, dan overdag als het team vragen heeft en als we samen moeten werken en al die dingen. Er was juist een meeting met Aiko, doe ik liever overdag en dan maak ik 's avonds mijn sales presentatie dan dat ik nu zeg, sorry ik kan die meeting niet doen want ik moet mijn sales presentatie maken.	Respondent werkt 's avonds verder omdat hij founder is en sommige dingen thuis na de uren doet en andere liever op kantoor met werknemers	werkschema/overwerken	tijdsindeling	39
6	RESPONDENT 6: Het blijft constant, vroeger had ik dat wel bij Kambukka en zo, van buiten en klaar, nu, omdat er zo van die zaken zijn als personeel, en zo wat er bij komt, personeel sowieso, collega's en zo, nadenk, bijvoorbeeld gewoon, alé, ik zit nu heel vaak in mijn auto gewoon te denken van, hmm, vandaag was een drukke dag, misschien moeten we toch nog iemand aanwerven, wat voor iemand zou dat moeten zijn? Zo van die dingen zo. Over echt over klanten dingen en zo, bwa, niet perse. Daar probeer ik me zo weinig mogelijk druk over te maken, daar zijn de werkdagen voor. Maar wel zo randzaken, dat zit er wel vaak in.	Werk blijft nazinderen na de uren omdat hij founder is	voortdurende connectie	deconnectie	40

6	RESPONDENT 6: ... ik had toen een manager, Filip, heel goeie man, en die zei ook van, vakantie is vakantie. Laat uw werk, we hadden een aparte werk gsm als we dat wouden, ik had dat ook toevallig, laat uw gsm links liggen, laat uw laptop links liggen, ge kunt alleen maar opnieuw opladen als ge volledig kunt opladen. Dat probeer ik ook wel zo, als ge vakantie hebt of weekend, probeer gewoon niet te denken aan werk. Want anders gaat ge vrijdag gestresseerd naar huis, ge denkt er heel het weekend aan en maandag begint opnieuw en hebt ge gewoon totaal niet kunnen ontspannen	Vakantie is vakantie, zelf geleerd van leidinggevende	verlof	tijdsindeling	41
6	RESPONDENT 6: Ja, ik weet het, ik krijg soms mails van klanten zelfs, want wij werken voor klanten natuurlijk, die dan om half twaalf 's avonds nog feedback geven, dat ik in mijn lig en dan denk ik van... Serieus? Da moet niet? Ik vind, ambitie hangt niet perse vast aan meer werken, wel efficiënter, maar niet perse meer, maar dat is mijn bescheiden mening, ik denk dat ik meeste startups dat niet kunnen zeggen, ik denk dat de meeste wel 70 a 80 uur per week zullen werken in het begin maar ja	Ambitie is niet meer werken maar wel efficiënt werken	productiviteit/efficiëntie	tijdsindeling	42
6	RESPONDENT 6: Ja, tis... Dat belemmert ook wel, zoals gij het zelf zei, uw creativiteit soms. Ge zijt de hele zo in-to iets dat ge het gewoon effe niet meer ziet na een tijdje. En ik denk dat u af en toe ontkoppelen dat dat wel goed is om daarna weer een verse blik op iets hebben. We zitten ook in een redelijk creatieve sector zijnde marketing, uhm, daar zijn ook geen vaste regels voor.	Onvoldoende loskoppelen nadelig gevolg op creativiteit	creativiteit	gevolgen	43
6	en dat is alleen maar gekomen omdat we effekes uit die zone waren en gewoon volledig open en waren andere ideeën alé, gewoon met een fris hoofd maandag weer aan de dag begonnen.	Loskoppelen zorgt voor meer productiviteit	productiviteit	gevolgen	44
6	ik denk wel dat het tussendoor wandelen wel altijd goed kan zijn, misschien daar is het wel zo, ik heb daar niet zoveel last van maar ik denk dat sommige van ons team daar wel last van hebben, van als ge met iets bezig zijt en dat moet af zijn voor een bepaald uur, dat ook al gaat ge wandelen, dat ge tijdens uw wandeling daar nog altijd mee bezig zijt, en dat is soms niet goed. STUDENT: Ja want ge zijt dan los van het werk maar ge zijt eigenlijk niet... RESPONDENT 6: Ja ge zijt er dan toch nog aan het denken. Dus dan kunt ge beter dat afwerken en dan pas effekes wandelingetje ofzo gaan doen.	'mislukte' deconnectie door onafgewerkt taak	niet afwerken = mislukte deconnectie	deconnectie	45

6	RESPONDENT 6: Afgeleid wel, want die komt dan zo binnen, maar ik probeer die wel te negeren tot m'n ding waar ik mee bezig was, klaar is. Niet al mijn collega's doen dat, dat is waar. Soms zegt iemand dan, hebt ge die mail gezien? Dan zeg ik ah, nee, ik zag hem binnen komen maar ik heb het nog niet gelezen. M'n collega Tim bijvoorbeeld die reageert wel heel snel mails, die bekijkt wel altijd meteen zijn mails. Die is dan meteen afgeleid zeg maar. Daarin verschillen we heel fel, ik persoonlijk probeer eerst wat ik aan het doen ben af te werken en dan pas de mail te beantwoorden.	Mail niet tijdens taak beantwoorden/niet afgeleid van mail tijdens taak	meldingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	46
6	STUDENT: En dan misschien effekes meldingen staan aan van mails? Is dat over de gehele lijn zo van meldingen staan constant aan? RESPONDENT 6: Ja, tot storends toe, dat is ook dubbel, zowel mijn gsm die altijd langs me ligt als op mijn pc. Dus dat is heel de dag zo bzzzt, ping (doet meldingsgeluiden na) en dan ga ik wel afgeleid zijn.	Meldingen storen	meldingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	47
6	het enige is wel ook naar onze collega's toe, ik probeer dat ook tegen hun te zeggen, ook als ik een mail stuur na de werkuren, ik schrijf er direct tussen haakjes bij, morgen pas te bekijken.	Verwacht geen voortdurende bereikbaarheid van werknemers	verwachtingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	48
6	RESPONDENT 6: Ook, mijn meldingen op de pc, er staat al een beetje tekst dus dan zie ik 'is de meetingroom...' en dan weet ge dat gaat een snel antwoord zijn. Als er zo staat aanvraag offerte ofzo, of prijsindicatie, dan is dat wel iets anders ja. Dan denk ik inderdaad wel, dat gaat een lang antwoord zijn, dat ga ik straks doen.	Kleinere, snel beantwoorde mails wel tussen taak laten komen	Meldingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	49
6	RESPONDENT 6: Uhm, het onderwerp van de mail kan soms stress opleveren. Daarmee bedoel ik, als ge 's avonds om zeven uur van een klant een mail krijgt van kunnen we morgen even bellen, dan denk ik al oh-oh. Of uhm, ja kunt ge een offerte maken voor dit of dat, wat redelijk veel werk gaat zijn en ge weet dat uw week al redelijk vol gaat zijn, dan kan dat wel wat stress veroorzaken ja. Dan begint ge soms automatisch, want ja mijn pc blijft gewoon links liggen, want vanavond ga ik niet werken maar de mails komen wel binnen op mijn gsm. En dan ziet ge zo een mailtje, ge opent dat snel, en dan ja... gaat ge wel soms zo eens opstaan van oh shit, effekes bekijken hoe dat zit en al die dingen. Dus dat kan wel inderdaad inspelen op uw mentale welzijn.	Inhoud van een mail kan stress opleveren	stress	gevolgen	50

6	Student: Als ge zo 's avonds heel veel mailtjes of heel veel meldingen zou krijgen, levert dat dan iets van stress op? Dat ge denkt die zijn aan het werken, ik niet...? RESPONDENT 6: Ah nee dat denk ik niet STUDENT: Of gewoon die storen mij in mijn vrije tijd, ik ben nu niet aan het werken... Laat me effekes gerust cru gezegd dan. RESPONDENT 6: Nee, dat ook niet perse...	Geen stress wanneer andere na de uren mailen	stress	gevolgen	51
6	ik stuur ook mails naar hun maar ik verwacht niet dat zij 's avonds antwoorden. Ik wil dat gewoon dan sturen, omdat ik er dan aan denk, zodat dat 's morgens ook in hun mailbox zit. En niet omdat ik dan een antwoord verwacht, van mij mogen ze dat ook gewoon uit zetten 's avonds. Ik stuur ook regelmatig ook zo als ik aan iets denk een Slackbericht. En die weten ook dat ik dat ik dat stuur 's avonds, na de uren of in het weekend, om pas daarna te antwoorden. Ik wil ook niet dat dat een ding is, alleen als ik echt bel of een Whatsapp bericht stuur, is dat gewoon omdat ik snel iets moet weten.	Na de uren mailen, sturen kan maar verwacht niet per se een antwoord	verwachtingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	52

6	<p>RESPONDENT 6: Ik zou dat bij de werkgever steken, de werknemer, ge merkt dat nu ook, Tatjana die bij ons werkt, die is pas twee of drie maanden in dienst, in het begin moest ik echt zeggen tegen haar van die mails, wat ik stuur, ge hoeft daar niet meteen op te antwoorden. Dat is ook moeilijk voor hen natuurlijk, om zo een mail binnen te krijgen waar ge nog niet hebt gezegd van ik stuur dat voor 's morgens om dat dan zo te negeren. Dus ik denk dat de werkgever gewoon, we moeten echt zeggen, na uw werkuren hoeft ge daar echt niet op te antwoorden. Tenzij we u bellen omdat dat puur is om iets te vragen van waar staat dat ofzo, maar ik ga u nooit bellen na de werkuren of in het weekend om te vragen kunt ge aan dit of dit of dit werken. Ik denk dat dat van de overheid uit, ik vind dat een vreemde, omdat elk bedrijf kiest er natuurlijk zelf voor, toen ik bij Mars werkte, waren er ook mensen die gewoon heel graag, omdat ja, dat is zo wel een typisch bedrijf waar het wel een beetje is van meer werken is "beter". Die wouden dat ook gewoon, die vonden dat ook gewoon helemaal niet erg, veel mensen hadden daar ook zo een mentaliteit van de eerste tien jaar ga ik kei hard werken en keiveel zodat ik op een bepaald moment op een functie kom, waar dat wat minder kan zijn, maar dat ik me nu kan bewijzen. Dus van de overheid uit zou ik dat niet doen, maar vanuit de werkgever zeker en vast. Want als ge dat niet doet, gaat ge misschien ook een beetje die mentaliteit kweken van als ik meer werk doe ik het beter. Maar dat is ook moeilijk want ik heb nu pas een baby, ik kan op sommige momenten gewoon niet meer werken, ik heb er een verantwoordelijkheid bij, ik moet die gaan halen op de crèche, ik moet die eten geven, ik moet al die dingen doen. Mijn collega Tim heeft dat bijvoorbeeld niet, die kan 's avonds bijvoorbeeld wel meer werken. Maar ja, dat betekent daarom niet dat dat beter is. Die heeft gewoon meer tijd in zijn privé leven. Dus uhm nee, ik vind dat na de werkuren en vakanties, weekend, dat zeker en vast vanuit de werkgever moet duidelijk gemaakt worden van dan moet ge niet met uw werk bezig zijn.</p>	Verantwoordelijkheid moet bij wie liggen?	wie	verantwoordelijkheid	53
6	<p>RESPONDENT 6: Ja dat is wat extreem, als ge dan niet aan uw mails kunt, want ja, onze Fabiano en Eva werken ook voor klanten, als een klant 's avonds iets stuurt moeten die van mij zeker en vast niet terug sturen maar als die zeggen van, ik zat toch thuis in mijn zetel niks te doen, en ik kan dat beter nu doen... en ge kunt dan niet in uw mails, dat vind ik wel heel extreem.</p>	Servers platleggen is extreem	wie/kader of regels	verantwoordelijkheid	54

6	Sommige, gelijk Aiko vinden dat gewoon helemaal niet fijn. Die zegt, één, ik kan me thuis niet concentreren, twee, ik woon bij mijn ouders, dan zit ik heel de dag in mijn kamer. Dus ik wil graag naar kantoor komen.	Thuiswerken werkt niet voor iedereen want heel de dag dezelfde omgeving	omgeving/productiviteit & focus	telewerken	55
6	Ik werkte in het begin heel graag van thuis, zeker mijn vriendin was zwanger, dus de laatste weken was ze thuis, daarna was de baby er, was ze drie maanden thuis dus ik vond dat superfijn. Ik werkte thuis, ik ging 's middags onder eten, we waren samen, en dat was leuk. Nu als ik thuis werk, de baby is in de crèche, mijn vriendin is weg en ik ben dat echt beu van de bureau naar de keuken en 's avonds naar de zetel te gaan en ge blijft zo de hele tijd in uw huis. Nu kom ik terug graag naar kantoor.	Soms is telewerken makkelijker om privéleven makkelijker te maken, dit moet kunnen	afleiding/privé	telewerken	56
6	RESPONDENT 6: ik zelf werk thuis veel langer door en begin veel vroeger omdat ik hetzelfde ritme had maar in plaats van twintig minuten naar hier te rijden en mijn laptop uit te halen, die veertig minuten die ge verliest, is thuis gewoon makkelijk laptop aan en ge begint, 's avonds ook, ge moet niet meer naar huis rijden, ge denkt gewoon ah, het is al zes uur, ik zal maar eens beginnen koken. Onbewust veel langer gewerkt, omdat ge die verplaatsing dan niet moet doen. Ja misschien wel. Dat ge langer aan het werken zijt onbewust.	Reistijd wordt onbewust vervangen door werktijd door telewerken	Reistijd	Telewerken	57
6	RESPONDENT 6: Ja, wat ge zegt klopt dan ook. Ik heb het wel vaak dat ik, nu kom ik thuis, m'n laptop zit in m'n tas en ik steek die in ons rek. En die daar dan uithalen, is toch weer zo een extra stap. Toen het coronatijd was, ging ik effekes koken, en dan na het eten, na het opruimen, was dat van ah ik ga toch nog snel dat afmaken want alles staat toch nog klaar op m'n scherm en m'n toetsenbord en m'n laptop staat er toch nog. Dus ja, misschien laat ge dat wel iets minder snel los als ge thuis werkt.	Moeilijker loskoppelen bij telewerken	Deconnectie	telewerken	58
6	RESPONDENT 6: Dat is een beetje het tegenovergestelde, misschien een beetje minder stress tijdens telewerken, omdat ge meer kunt doen op een dag.	Minder stress tijdens telewerken	productiviteit & focus	telewerken	59

6	<p>Als ge gefocust wilt werken, kunt ge dat best thuis doen. En daar zien we nu wel voor en nadelen van. Iedereen is thuiswerken beu, iedereen wil naar kantoor gaan, maar daar zijn dan heel vaak te weinig plekken, hier op kantoor valt dat mee want we hebben genoeg plekken voor iedereen gemaakt. Maar ik merk wel, enerzijds is dat fijn als ge op kantoor zijt, want dan kunt ge snel eens met iemand babbelen of iets vragen. Maar anderzijds is het ook heel afleidend. Dinsdag bijvoorbeeld moest ik echt een bedrijfsplan uitschrijven, dat is echt een marketing plan, ge moet heel gefocust zijn, thuis zet ik dan muziek op zonder stem, dus dat ik gewoon gefocust ben, ik zet mijn teams uit, ik probeer m'n gsm te vermijden en ik kan gewoon de hele dag door blijven typen. Ik heb dat deze week hier op kantoor gedaan, dinsdag, dat is toch een verschil. Want sommige dingen, wat vind je hiervan, wat gaan we eten, zo ge zijt wel sneller afgeleid, sommige dingen zijn thuis gemakkelijker. Ik moet zeggen ik heb inderdaad wel, thuis wel een omgeving, een tweede kamer waar we een bureau van hebben gemaakt, ik heb daar mijn muziek staan, gewoon, tweede scherm, ik kan daar ook wel gefocust werken. Met die thuis wonen, bij wie bijvoorbeeld de mama thuis is of zo weet ik veel wat, daar kan ook wel afleiding zijn. Dus als ge de mogelijkheid hebt om afgesloten te werken, ben ik toch wel geconcentreerder dan dat ik dat hier op kantoor ben.</p>	Beter geconcentreerd thuis	omgeving/productiviteit & focus/afleiding	telewerken	60
---	--	----------------------------	---	------------	----

4	<p>Uhm, en dat heeft mij één zaak geleerd. Die twee combineren, dat zijn twee. Uhm full mental dingen die ge niet kunt combineren of ik kan dat niet. Zeg het zo. En wat ik daar geleerd hebben ze eigenlijk met schema aan te passen. U hebt dat nu gezien. Uhm, ik word wakker, denk ik. Rond zes uur. Iets voor zes. Uhm. Dan werk ik tot zeven uur kwart na zeven. Dan staat mijn zoontje op en mijn dochter, eten, en eigenlijk vanaf zeven tot half negen. No work. En niemand zal mij interrupten. Wij hebben escalatie procedures waarbij als het echt het kot in brand staat uh, ik iets kan doen maar de mensen weten heel goed in ons team van that's off limits. Ah, ik doe dat en vanaf half negen ben ik hier. Doe mijn koffie en dan, das de break. En dan werk ik nu consistent tot half twaalf more or less. Omdat ge dan niet veel volk hebt in de cafetaria. Uhm en uh, ik zal wel eens rap voor een koffie of zo gaan, tot en met vier uur dertig, dan pak ik de fiets, want dat doe ik ook bewust omdat ik anders niet tijd heb om te sporten. Uh, pak ik de fiets terug naar de dingen, haal ik de kinderen van 't school en de mensen weten, van vijf uur tot en met acht uur ben ik unaccessible. En vanaf acht uur slapen zij. En dan werk ik tot twaalf uur ongeveer. Dus uh, da's ongeveer hoe dat mijn dag eruit ziet. Vroeger werkte ik door de weekends ook, nu uhm, iets minder. Dus ik werk nog wel in de weekends, maar dat zal vooral de avonden zijn. Ik zal bewust daar niks inplannen. En da's een learning, dat we, dat heeft heel veel... Dat was heel moeilijk omdat ik ervan uitging van 'Oh shit. Nu gaat de startup failen'. Wat ik daaruit geleerd heb is eigenlijk niet, integendeel, ik ben gewoon efficiënter en ik ben bewuster bezig met wat ik doe en wat ik niet doe of waar ik mijn tijd aan wil spenderen of niet.</p>	Werk en privéleven combineren	?	?	61
4	<p>Respondent 4: Klopt ja. Maar ge ziet, ik heb moeten leren accepteren. Waar... zeven tot half negen. Of eigenlijk tot acht, kwart na acht... Uhm... Stress 'enablers' waren, zijn dat nu geturnd to uhm, eigenlijk de pauzes. Want ik enjoy dat wel. Ik vind dat wel leuk, want mijn vrouw was aan het zeggen 'ah, we moeten een nanny. Nu dat covid weg is, kunnen we toch gemakkelijker terug een nanny krijgen?' Uhm. Ah ja, omdat dat toen moeilijk was. Ik zie een huishoudhulp wel nuttig, maar ik wil de tijd niet wegnemen. Ik zou liever hebben dat iemand het eten kookt, ondanks dat ik graag kook. Dat ik tijd kan spenderen met de kinderen en dat ik niet moet zeggen mannekes, hou u bezig, ik ben het eten aan het koken, dan... snapt ge?</p>	Respondent ziet zijn privé momenten als nuttige pauzes tussen werkblokken	work-life balance	tijdsindeling	62

4	<p>Respondent 4: Maar zo zelfde nu, dat komt voort uit iets anders. Da's uhm mijn co-founder, Ian, t is da's een ouwe rot in het vak, letterlijk dan, want die is 73 of 74... altijd in the valley gezeten en ik weet heel early in de eerste startup, dus niet "bedrijfsnaam" van nu, daar was ik manager, dus niet de Onspohic die ik zelf gestart heb, 2.0. Uhm die, die heeft mij zo eens na de eerste weken omdat ik zo 'wow, wat is dat allemaal.' Uh dat die zei van kom, we gaan met u eens naar de psycholoog gaan. Ik zeg ok, maar in Amerika is dat meer geaccepteerd. Uhm en daar hebben we echt gedurende een paar sessie uitgezocht, de momenten waarbij ik na vijf minuten niet meer aant werk denk. Echt gaan zoeken. Wat is dat? En dat kan heel idioot zijn. En ja kan zijn van, in de douche staan of zo. Allee, ik denk dat, ik weet dat dat grappig is maar dat is echt zo. Ik kan in de douche staan en dan zo merken van ow we zijn een half uur later whatever. Uh, en we zijn toen bewust die momenten in mijn kalender beginnen plannen. Echt er in als blok van that's wanneer ik in de douche sta. Dat klinkt heel idioot, maar dat waren dan de momenten van breaks, mental breaks waar ik geen moeite moest doen, want die deed ik al graag. Ik merkte gewoon dat de strakke set, dat dat goed was. En nu kan dat niet meer zo gemakkelijker omdat ik minder controle heb op de volledige tijdsbesteding. Maar ik... De invulling van wat dat die momenten zijn, zijn veranderd, als ge begrijpt wat ik bedoel. Dus die blokken die ik met gezin doe of het fietsen wat ik letterlijk doe, ik kan gerust de auto pakken. Maar dat fietsen zorgde voor, ik heb vijftien minuten met mijn eigen. En ik ben aant sporten. Waar ik anders geen tijd voor heb. Deze middag gaan we lopen. Da's, dat hebben we een tijd gedaan, bewust op woensdag nu is heel dat schema door elkaar dus en dan probeer ik dat daar toch terug in te zetten omdat dat ik weet dat dat mij beter doet functioneren. Uh, ge zijt eigenlijk constant aan het life hacken.</p>	Bewust momenten inplannen om te deconnecteren	plannen	Oplossingen	63
4	<p>Ik heb uhm, om context te geven 2020 he zoals ik zeg dat was de grootste shift ever in werken, leven, alles. En uh, echt jankend aan de ontbijttafel gezeten omdat ik waarschijnlijk zou moeten opgeven wat ik aan het doen was. Dat is... Ik weet niet wat het is om een kind te verliezen. Ik hoop niet dat ik dat ooit moet meemaken en ik ken mensen die dat wel meegemaakt hebben. Ik zie wel dat dat impact heeft, maar uhm, ik denk dat dat voor mij hetzelfde zou zijn met companies.</p>	Bedrijf is als een kind	voortdurende connectie	Deconnectie	64

4	<p>Respondent 4: Ma das hetzelfde met mails. Mails is uh, is voor mij eigenlijk de postbus geworden, i can't. Ik haat dat, ik zal dat niet meer doen. Ik zal hoofdzakelijk mail... Ja uhm, zal ik doen ene keer per dag 's avonds, meestal, 's avonds is niet echt productief. Allee, ik bedoel uhm... creatief denken, innovatief, zaken uitvogelen daar is 's avonds niet goed voor, daar is die ochtendblok veel beter voor. Dus 's avonds is zo routine, uhm... rekeningen betalen, mailtjes beantwoorden, dat soort dingen, dat, daar is 's avonds beter voor.</p>	Productieve moment niet 's avonds dus dan routinewerk	productiviteit	tijdsindeling	65
4	<p>Respondent 4: Ik vind niet. Ik zie ik zie die zaken ook verschijnen in de pers en zo ja dat ze dat willen afdwingen. Uh, ben er geen voorstander van, want als ik u regels opleg, regels gaan en ik ga nu niet zeggen dat er rond de andere aspecten geen regels moeten zijn, maar het is niet de taak van de government om een regel op te stellen, want per definitie gaat ge uitzonderingen hebben, wie de regel heeft, gewoon omdat leven is zoals het is. Uhm waardoor dat de side effects van regels en het onderhouden ervan veel meer complexiteit oplevert. We zijn in de maatschappij gekomen dat we niet meer in de jaren 1800 zitten, waarbij bedrijven echt idiote dingen gaan doen en ze gebeuren alsnog, maar minder. Maar de voice van de employee is veel sterker geworden. Goed, ik vind dat goed. Het is veel belangrijker dat je voor jezelf die beslissingen kunt pakken. Ja, dat ge maturiteit hebt in die beslissingen. We moeten dat hebben. Digitale tools zijn zo fucking snel in onze wereld gevlogen dat we nu nog aan het zoeken zijn, hoe dat we daar eigenlijk moeten mee omgaan. En dan spreek ik over de Facebooks, maar ook over de Slacks en de e-mails en al die andere dingen. En er gaat een leerproces zijn voor elk individu en er zullen individuen zijn die die niet voor hun eigen kunnen uitvechten. I get that. Maar ik weet niet of regels daar de beste manier is. Ik denk vergelijking met virussen, groepsimmunititeit, als iedereen rond u dat doet, gaat gij dat ook doen, zelfs als ge misschien niet krachtig genoeg zijt voor die keuze zelf te kunnen maken. Ik vind dat regels, daar moet... dat de corporates zelf die opleggen, fair enough. Maar dikwijls is dat als een gevolg van een government.</p>	Wie heeft de verantwoordelijkheids id ivm voortdurende bereikbaarheid	wie	verantwoordelijkheid	66

4	<p>Respondent 4: Ik moet dat... maar dat is het ding dus. Wij zijn in een maatschappij gekomen dat technologie het mogelijk maakt op ieder moment no matter what time, u te interrupten. You can do it now. En we moeten evolueren naar wat we noemen een <i>Async Society</i>, waarin zaken gebeuren, but you need to pick the times, wanneer dat ge ze resolved. Als ge begrijpt wat ik bedoel. Uhm, om een voorbeeld te geven, nog meer rond... want bij mij is er een level of importance, een phonecall, waarom... Ik heb u daarstraks gezegd waarom haat ik phonecalls, because you decided to interrupt my... dat wat gij mij aanbiedt of waarom gij mij belt, more urgent is, than anything that i'm doing today is pretty... Stevig statement he...</p>	Statement over bellen, voortdurende bereikbaarheid	bellen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	67
4	<p>Respondent 4: Voila, dat wilt dan zeggen dat dat juist overeen komt. Witch is nice. Ja. Uhm, maar dat hoeft niet. Phone is different. Daarom dat er bij mij een escalatie level is. Een mail binnen 24, 48 uur. Reasonable, soms zelfs dagen. Enfin, WhatsApp, iMessage. Ok, binnen de 24 uur. Maar ja oke, ik heb mijn werkblok, rap efkes tussendoor. Het is ook more private, Whatsapp, Imessage, whatever. Niet iedereen kan gewoon random shit en de spam daarin bestaat niet versus mailbox. Dus da's ook mijn escalatie level.</p>	Niet overal meteen antwoord op verwachten, geen voortdurende bereikbaarheid	verwachtingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	68
4	<p>Respondent 4: Ja, ik weet niet voor ons. Je moet zien, Slack was... Ik zou, moet ik zeggen, van de licentie van Slack. Ik was al sinds 2015, toen het nog een klein bedrijfje was. Mm hu. En dat hadden we moeten doen. Omdat. Ja, ik was in België twee weken, een week niet langer. Dus dan was alles remote anyways, en daar hebben we ook async leren werken. Omdat ja, ik zat met negen uur of acht uren. Negen uur tijdsverschil dus. En dan met de switch naar Singapore was dat ook zo? Dus. En dan, onze developers? Ja die zijn altijd remote geweest. We zitten nu ook veel meer met contractors, externe. Die moeten niet naar kantoor. Als den boel vast hangt, dan moet, verwacht ik wel de flexibiliteit dat als ik een twee dagen op voorhand aangeef mannen, uh, dat loopt hier vast. Dan moeten ze allemaal op kantoor komen en dan pak weer een conference room and will check it out he.</p>	Bedrijf werk async, ieder op zijn moment, op zijn plekje	async werken	tijdsindeling	69

4	<p>Respondent 4: Moeilijk... ik zou eerder gewoon zeggen van. Het leven as such is finding wat u passioneel maakt? En dan is werk of werk uren of dingen worden irrelevant. Of voor mij. Da's één tak en de andere is. Spendeer heel veel tijd met experimenteren over wat werkt en wat niet werkt voor u. Zowel. Op basis van werkuren of productiviteit als eten als gezondheid, als familie, als al die andere dingen. Voor mij, de term work life balance is... das geen... dat is niet, da's niet het concept. Das eerder, gij moet weten hoe dat ge zelf, wat u drijft, wat u warm maakt en niet. En als ge dan topsport moet doen, what ever dat is, op uw job of weet ik veel, echt sport. Ge zijt een lijf. Ge hebt een hoofd en in dat hoofd moet ge mentaal en fysiek zo goed mogelijk kunnen functioneren. En dat verandert ook in de momenten van uw leven. En hoe flexibeler dat ge daarmee kunt omgaan, hoe meer satisfaction denk ik dat ge uit life en werk gecombineerd kunt krijgen.</p>	flexibel zijn, experimenteren, satisfaction	?		70
4	<p>Da's gewoon hoe dat ik het bekijk. En dan al die andere dingen. Over telewerk, over remote, over digitale tools. Zijn allemaal implementaties of gevolgen van dat boven, zolang dat ge die bovenste goed hebt? Ja. En dat gaat ook naar relaties toe. Dat gaat naar een relatie. Dan bedoel ik koppels. Of als gij zelf al niet weet wat voor u belangrijk is en wat niet, of waar je echt een lijn trekt en waar niet. Of als ge u niet goed voelt, hoe dat ge uzelf beter kunt laten voelen dan... it's not going to work. Nee. Da's levensvisie denk ik meer. Uh, maar alles wat daaronder komt, of dat nu is, wanneer ge werkt of hoe lang dat ge werkt, of dat er vaste uren zijn of niet, of dat ge digitaal werkt, kunt ge afleiden denk ik uit die, die hoofdzaken. Ja. Of visie. Ik weet niet of dat dat iets helpt, maar da's een suggestie die ik geef of wat ik geleerd heb met zotte dingen te doen.</p>	Satisfaction komt niet door de structuur van je werkschema maar vanuit jezelf	wie	verantwoordelijkheid	71

4	<p>Respondent 4: Maar hoe gij, hoe meer dat ge daarin flexibel zijt, hoe meer dat ge experimenteert, want dan zie ik te weinig... Mensen zitten in een dead end job, zien dat niet zitten of hun relatie loopt vast of de kinderen of whatever. Iets veranderen daarin, is heel moeilijk voor mensen, omdat ze dat altijd zo gedaan hebben en dat werkt. Natuurlijk werkt het niet, want anders zou ge niet in een burn out of zo terecht komen. Dus als ge dan al niet weet van ok, ik voel het aankomen of ik kan dit doen waardoor dat ik wel weer happier ben of niet. En onbewust doen we dat he, uhm, de typische 'oh als het mij niet gaat, dan ga ik shoppen' voor sommige mensen of 'ik ga naar de voetbal voor de mannen of een pint pakken', zijn eigenlijk indicaties van dat. Maar dat zijn heel simplistische indicaties. Omdat. Ja, dat werkt voor iedereen, dus het zal voor mij ook wel werken. Maar het is veel belangrijk te weten wat voor u echt werkt. Ja. Ok en I figured it out, dat klinkt allemaal heel logisch. Dat klinkt allemaal heel logisch. Uh, maar geloof me best als ge ziet. De zaken die ik nu aanhaalde zijn de laatste anderhalf jaar en I'm pretty sure dat ik anderhalf jaar later weer een heel aantal nieuwe dingen ontdekt hebt.</p>	Flexibel blijven zijn en blijven experimenteren	?		72
7	<p>RESPONDENT 7: Nee, nee, 't is geen nine to five. Uhm, ik probeer nine to five te werken maar dat hangt heel sterk af van de producties die wij krijgen. Dat is echt eigen aan deze sector, wij moeten beschikbaar zijn wanneer de klant iets doet, wat typisch buiten hun werkuren is. Wij hebben heel vaak events op een zaterdag of 's avonds wat dus zorgt dat ge buiten de kantooruren werkt. Maar daarnaast, ge hebt het event zeg maar van de klant, of hetgeen dat ge doet bij de klant, maar natuurlijk hebt ge ook die hele voorbereiding en afwerking daarvan .</p>	Sectorgebonden uren	werkschema	tijdsindeling	73
7	<p>Om een simpel voorbeeld te pakken, wij hebben nine to five opdracht in Brussel, maar dat wilt zeggen, om negen uur in Brussel, klaarstaan om te beginnen. Wat zich vertaalt in om zeven uur aankomen in Brussel om op te bouwen, soms zelfs nog vroeger, wilt dus zeggen om vijf uur 's morgens hier beginnen inladen. Vijf uur stoppen in Brussel is eerst nog een uur afbouwen, een beetje zeveren met die mensen ter plaatse. Half zeven in Brussel vertrekken, acht uur als ge geluk hebt zijt ge terug hier, uitladen, dan is het half negen en dan hebt ge eigenlijk veertien uur gewerkt, vijftien uur... Ja, dus dat gebeurt...Wat ik probeer te doen is af en toe wel eens zeggen gelijk vandaag, ik begin vandaag een uur of twee later maar dan nog steeds doe ik veel meer als acht uur per dag, wat oké is hé.</p>	Verantwoording voor werkdagen van 15 à 16 uur	overwerken	tijdsindeling	74

7	Uhm, daarnaast hebben we andere vormen van pauzes, wij hebben bijvoorbeeld de vrijdag, dat is onze broodjes dag, ook dan gaan we wel effectief pauze nemen om samen te eten. En dan ook weer op vrijdag is het kwart na vier, tijd voor bier, zoals ge ook al gehoord zult hebben. Dus wat wij doen is eigenlijk wij stoppen de werkdag wat vroeger, om kwart na vier en dan gaan we pintjes drinken, in mijn geval is dat honing rum. STUDENT: Oh! RESPONDENT 7: Dus, proberen we wel te doen, daar kijkt ook iedereen naar uit. Het is al eens gebeurd dat die geskipt zijn of wat later begonnen zijn maar dat proberen we echt wel te doen. Maar dat is natuurlijk als we hier zijn.	Samen met de collega's deconnecteren en zorgen voor de nodige ontspanning op de werkvloer	deconnectie op de werkvloer	deconnectie	75
7	als we hier in de studio opnames aan het doen zijn. Het gebeurt vaker dan niet zeg maar, dat de opname gedaan is, dus dat ge tien uur gewerkt hebt en dat ze dan u vragen wat hebt ge eigenlijk gegeten deze middag? En dan denk ik oh, ik heb even de middagpauze gemist, ik heb al mijn toilet-pauzes gemist, ik heb niet gedronken sinds deze morgen vijf uur. Dat gebeurt regelmatig maar dat is omdat ge zo intensief bezig zijt, en zo brandjes moet blussen zeg maar, dat gebeurt vaker dan niet, dus dat schema is eigenlijk helemaal niet oké, maar ge kiest er ook zelf voor natuurlijk. Dus ik ben ook niet in de positie om te klagen, maar dat gebeurt vaak en ik ben blij dat ik nu ook mensen rondom mij heb die tegen mij zeggen stopt, nu gaat ge pauze nemen. En dat is eigenlijk wel goed dat ze dat doen.	Enorm intensief met het werk bezig	pauzes	tijdsindeling	76
7	de laatste tijd, en daarmee bedoel ik maanden is het zo ongelofelijk druk, zoveel dingen tegelijkertijd, waardoor ge tien dingen tegelijk aan het doen zijt, waardoor het wisselen tussen taken als pauze geld, in de zin van een uurtje aan het monteren, dan komt er even een meeting, die meeting is wat moet ge drinken, beetje zeveren, koetjes, kalfjes, locatie, ... en dan meet. En dat beschouw ik dan als werk-pauze, en dan gaan we weer verder met monteren of is het weer opbouwen... STUDENT: Ja, ge zijt effe niet heel intensief met uw hoofd bezig, ge kunt wel effe op een minder pitje, maar het is niet echt een pauze van effe als in niet met het werk bezig zijn. RESPONDENT 7: Nee, dat gebeurt praktisch niet, dat is enkel de middagpauze, daar durft wel eens over werk gebabbeld worden dan maar dat proberen we te verminderen, en eigenlijk als we met het, om het cru te zeggen, met het domme werk bezig zijn, zoals hier, ge hebt het opbouwen van de studio, dat is eigenlijk gewoon het verplaatsen van rommel, op zich zijt ge dan ook niet heel intensief bezig met uw hoofd. En dat geeft me al eens de tijd om al eens naar een podcast te luisteren of een beetje mee te zingen op muziek hier.	Geen officiële pauzes maar wel mental switches als pauzes	pauzes	tijdsindeling	77

7	als ik weg ben met vrienden is er gewoon niet de mogelijkheid om te bellen of met mails bezig te zijn. Ik durf wel eens naar mijn mailtjes kijken als ik op het toilet zit ofzo, maar ik ga ze niet beantwoorden. Uhm, als de madam in het paskot is, dan durf ik wel eens op een mail snel of mijn offertes te bekijken, omdat er dan ook gewoon letterlijk niks te doen is dan.	Vage worklifecycle grens, leeg moment = mails checken	work-life balance	tijdsindeling	78
7	Maar ik heb het voordeel en nadeel dat mijn werk en mijn hobby één en hetzelfde ding is, met als gevolg dat als ik zeg van nu ga ik mij eens ontspannen dat dat toch op één of andere manier werkgerelateerd is, dat is software bouwen die ik dan op het werk ga gebruiken, hetzij iets lezen, wat dan over video gaat, hetzij inspiratie opdoen op YouTube ofzo, wat dan toch meestal uitdraait op ah, dat kan ik ook zo doen. Dus er zijn, ik heb mijn hersenloze momenten wel elke avond door series te volgen	Vage worklifecycle grens door hobby = werk	work-life balance	tijdsindeling	79
7	RESPONDENT 7: Ja, ja. Maar 't is de beide hé, rap door de mails gaan, het is nu niet dat ik tienduizend mails per dag heb, gewoon effe kijken is er iets nieuws binnen gekomen dat mijn onmiddellijke attentie vereist? 95 procent is dat niet het geval, en dan gaat Instagram open of mijne facebook open, of whatever, das eigenlijk, mail is voor mij evenzeer een social media geworden.	Mail als een sociale media bron die voortdurend gecheckt kan worden op nieuwe inhoud	Digitale prikkels	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	80
7	RESPONDENT 7: Voor mij zijn mails ook meldingen geworden, ook omdat, ik denk dat iets persoonlijk is, ik krijg er een hekel van als ge mensen hoort, en ge antwoord die binnen de vijf minuten en dan hoort ge die heel de dag niet meer, dacht ge denkt, ik heb u toch net gestuurd, hoe kunt ge nu weg zijn? Iemand mail doen, ge mailt die terug en dan out of office, daar kan ik niet tegen dus heb ik mezelf aangeleerd van zo snel ik kan wil ik antwoorden en niet dat ge uitstelt tot morgen want ik ken mezelf, dan vergeet ik dat weer een week. Dan krijgt ge een reminder	Wil zelf precies voortdurend bereikbaar zijn en verwacht dit ergens ook van andere	verwachtingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	81
7	RESPONDENT 7: Ik probeer, als ik het zie, probeer ik er ook onmiddellijk op in te gaan omdat ik weet van anders komt het op een lange to-do lijst die alleen maar langer wordt, en dan gaat die mail verdwijnen en dan krijg ik een reminder, en dat is sebiel meer werk en daarom probeer ik sneller te zeggen, of op zijn minst al te zeggen van ik heb uw mail gezien, ik antwoord morgen.	Mailtjes geven stress voor meer werk bovenop al de rest van het werk	stress	gevolgen	82

7	<p>RESPONDENT 7: Hoe ik mij daarbij voel is, dat gaat heel vreemd klinken, maar ik heb soms het gevoel, onmisbaar te zijn, ik ga u het voorbeeld geven: innovation island. Dus ge zijt daar alles aan het voorbereiden, ge zijt de contactpersoon voor iedereen die daar aanwezig is want gij zijt al bij meetings geweest dus iedereen kent maar ene naam, ook al lopen daar nog mensen rond, ze gaan naar u komen, om dat ge kind off het gezicht zijt dan. Wat goed is hé, maar ge hebt uw eigen taak om het te doen, en mensen hebben vragen, wat oké is. Maar dan komt het moment, gij wilt een pauze nemen of ge wilt naar het toilet gaan of iets drinken... STUDENT: Ge bedoelt op het event zelf? RESPONDENT 7: Ja, niet tijdens dat ge bezig zijt want dat kunt ge niet, pauze nemen. Maar bijvoorbeeld in de aanloop daarvan, ik zeg maar iets een halfuur op voorhand, ge kunt dan ook geen pauze nemen want dan zijn, dat is juist het moment dat de meeste vragen komen, en ik heb het gezien in het verleden dat als ge twee minuten op het toilet zijt, dat er ineens paniek is. Van, waar is die? En dat komt niet goed en... dus ge kunt niet weg gaan, en na het event is dat hetzelfde want het is gedaan, en dat is juist het bonding moment, waar dat ge waarschijnlijk gaat zeggen van dit gaan we nog eens doen, dus ge verkoopt nog eens, dus dat is eigenlijk het moment waarop dat ge er moet bij zijn, met als gevolg dat stel uw event duurt twee uur, maar dus minstens vier uur dat ge geen pauze kunt pakken want het is die vier uur dat ze u verwachten dat ge der zijt. En ja, tijdens dat ge bezig zijt, ge kunt niet hier weg gaan en zeggen ja jongens we zijn hier live, trek uw plan. Maar 't is ook daarvoor en daarna dat ge niet weg kunt, wat ik soms jammer vind. Niet zo zeer van, ja hoe moet ik het zeggen, ik vind het jammer dat ik niet effekes op mijn gemak kan zijn, want ik zou mezelf ook wel willen ontstressen, want gij moet de stress van iedereen een antwoord kunnen geven .</p>	Geen pauze kunnen nemen omdat respondent zich onmisbaar voelt op sommige momenten	pauzes	tijdsindeling	83
7	<p>Het mentale aspect, ik vind het helemaal niet erg dat ik lange dagen maak, want ik zit hier graag. Ik zou hier bij wijzen van spreken een bed durven zetten. Het enige wat ik jammer vind is mensen vergeten dat er iets meer is dan wat dat zij zien. Bijvoorbeeld, ik neem hier de foto's van Brussel, negen uur daar beginnen, mensen denken ah ja, das toch maar een dag van negen tot vijf. Nee. Wij zijn daar, ten laatste zeven uur, wij zijn vertrokken om vijf uur, om vier uur ben ik opgestaan, en de dag op voorhand hebben we dat ingeladen, en dat vergeten mensen soms. Dat vind ik spijtig.</p>	Werkt graag en doet met plezier lange dagen maar wil er wel appreciatie voor	overwerken	tijdsindeling	84

7	<p>mijn vrienden zijn daarbij vrij goed mee, want die hebben zelf allemaal een carrière, maar bijvoorbeeld, ik heb ook een aantal mensen, mijn vriendin inclusief, die minder carrière minded zijn, die 4/5de zouden gaan werken indien mogelijk, die begrijpen dat niet zo goed dat ge tot 's nachts weg zijt, en ze hebben gelijk. Maar ik vind dat jammer dat ze mij niet begrijpen van ge zijt wel uw eigen ding hier aan het doen. Het is niet, ge zijt niet voor iemand aan het werken, ge zijt uw eigen baby aan het laten opgroeien. Als ge dat zelf niet hebt, zo een baby, dan snapt ge dat niet. En ge kunt zeggen dat ge dat snapt, maar nee, ge snapt dat niet, dat, ik denk het korts bij zijnde, ik denk dat ik dat gehoord heb, is bij de jeugdvereniging werken, daar steekt ge letterlijk uw hand voor in het vuur. En dan zeggen andere mensen, zijt ge zot, ge verdient toch niks, en why? Maar dat begrijpt ge niet als ge daar zelf niet in zit. Dus zo een beetje.</p>	Bedrijf is als een kind voor de founder	voortdurende connectie	deconnectie	85
7	<p>RESPONDENT 7: Dan gelijk zo, een klant die nieuw is ofzo, daar ga ik gewoon naartoe of ik laat hun naar hier komen. Ik ben nog altijd voorstander van een mens zien. Ja, dat is heel anders dan die, ja oké, ge hebt wel een videocall maar dat is niet hetzelfde. En als ge bij wijze van spreken een voorstel doet, en ge kunt in die mensen hun ogen zien, en ge ziet van een kleine vertrekking, dan weet ge al, dan weet ge al nee, dat was het niet. En dan polst ge af tot dat ge wel, en dan kunt ge veel gericht een oplossing bieden wat die wil, meer verkopen, ... maar zo bellen... Ik haat mailen voor kapot, ik zou het liefste van al echt zeggen facebook weg, LinkedIn, Instagram, ik zou het allemaal willen wegdoen, maar ge kunt het niet, want de klant verwacht dat ge daar zijt. Als de klant zegt, ik vind bellen oké, dan zou ik het vandaag nog verwijderen, geen probleem.</p>	Liefst fysiek met klanten omgaan en alle communicatie stromen over digitale media weg	overaanbod	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	86
7	<p>RESPONDENT 7: Ik kijk 's ochtends naar de mails, dat is het eerste wat ik doe. Van het moment dat ik aan mijn monteesessies of opnamesessies begin, ben ik een paar uur niet bereikbaar, en dan komt er weer een moment om dat te bundelen. Dus als ik meer taken doe die niet zo intensief zijn, zie ik wel wanneer het binnen komt. STUDENT: Oké, dus het hangt van de taak af of dat ge... RESPONDENT 7: Hoe fel de focus is, ja STUDENT: Dus ge hebt een soort van structuur als in hier en hier ga ik mails bekijken maar dan met eerder meer zwaar, meer gefocuste taken, dan ist echt efkes, off the planet, ik ben met dit bezig, geen contact, terwijl een iets minder gefocuste taak, dan kan het wel... RESPONDENT 7: Dan kan ik dat onmiddellijk</p>	Bij hoge focus taken geen mails laten onderbreken, andere kleinere taakjes wel	focus	gevolgen	87

7	RESPONDENT 7: Oh, nee ik vind dat de contact switch heel goed lukt, dus het wisselen tussen de taak en de communicatie, ik kan vrij goed verder gaan waar ik gebleven was. Op een vraag antwoorden vind ik niet erg, maar wat wel het mijn uur of dag kan verpesten dat er negatieve communicatie is. Bijvoorbeeld, en dan gaat het meestal over geld, een klant die zegt kijk, we hebben die offerte goed gekeurd, maar eigenlijk wat ge geleverd hebt, dat is niet in lijnen met wat ge beloofd hebt. Als het zo een klacht is zeg maar, daar bedoel ik niet mee van kunt ge dit aanpassen. Dan bedoel ik echt zoiets van dat er gevoelsmatig iets is, dat maakt mijn namiddag wel kapot. En desnoods een hele dag en de dag erna ook, dat wel. Maar een gewone mail van wilt ge me effekes een offerte maken, dan maak ik die snel, of ik zet die op de lijst en ik maak die straks.	Stress door inhoud van de mail en niet door constante stroom aan communicatie	stress	gevolgen	88
7	RESPONDENT 7: Ik denk dat het kader getrokken moet worden door de werkgever en dat er ook een deeltje verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer, als het opgelegd is door de overheid dan is het gewoon een regel. Ik denk de werkgever mag er niet vanuit gaan dat mensen dag en nacht bereikbaar zijn, maar ik vind nine to five een vieze om te zeggen in onze sector. Want soms hebben we een event samen, dan is het wel fijn als ge iemand on call hebt, ik heb iemand dringend nodig, kunt gij toevallig? Dat vind ik dan wel fijn, die moet niet komen hé. Maar het feit dat ge iemand aan de lijn krijgt, vind ik wel voor onze sector nice. Uhm, maar dan zijn dan ook regels van gij moet on call zijn ja of nee, ge kunt niet van iedereen verwachten dat die... daar ben ik het helemaal mee eens.	Bij wie ligt de verantwoordelijkheid	wie	verantwoordelijkheid	89
7	Langs de andere kant denk ik dat het ook een beetje aan de werknemer is, er komen nu gewoon dag en nacht mails binnen, of dat ge dat nu wilt of niet. Het mailsysteem afzetten vind ik misschien wat heftig. Maar zeggen ge hoeft niet te kijken vind ik goed. En ja, ik vind ook niet, tis niet omdat ik om twaalf uur 's nachts een mailtje stuur naar iemand dat ze die dan ook moeten lezen, lees die morgen, dat is oké. Maar om nu te zeggen van ik mag geen mail sturen 's avonds, dat vind ik er dan weer over. Ge moet er zeker niet op antwoorden dan, antwoord ge, ook goed hé. Maar het afzetten vind ik een vieze, want als ik dat dan moet uitstellen tot morgen om iets te vragen, dan weet ik het misschien zelf niet meer, of ik heb geen tijd, ik vind wel dat er mogelijkheid moet zijn om communicatie te sturen waar ge geen antwoord onmiddellijk op verwacht. Maar bellen is er inderdaad over.	Werknemer heeft er ook verantwoordelijkheid in en een mail na de uren sturen betekent niet dat die onmiddellijk beantwoord moet worden	kader of regels	verantwoordelijkheid	90

7	<p>RESPONDENT 7: Ah, uhm, tis gemakkelijker thuis om eens vijf minuutjes pauze te nemen en iets te doen dat niks met werk te maken heeft, dat klopt. Ge kunt eens effekes een afwas doen of ge kunt effekes in de zetel gaan zitten of whatever. Dat is hier iets moeilijker, dat klopt. Langs de andere kant vind ik dat het minder vlot gaat, niet omdat er afleiding is, maar gewoon omdat de omgeving, voor mij althans, is thuis geen werkomgeving, dat is goed voor twee uur per dag, en dan ben ik het beu, dan heb ik het gezien. Terwijl hier, ben ik, dan zit ik is daar, dan zit ik is daar, is hier, is buiten, omdat ik gewoon voor mezelf die variatie nodig heb, en thuis ben ik rap uitgebougourt, ge kunt twee keer rond de tafel draaien en dat is het. Uhm, dus ja, de lijn tussen werk en privé is, ge zijt sneller geneigd om een kleine pauze te nemen, dat klopt. En om effe niet met werk bezig te zijn, dat klopt. Maar ik hecht me daar niet aan.</p> <p>STUDENT: Oké, dus productiviteit RESPONDENT 7: Dat daalt enorm</p>	Productiviteit daalt enorm bij thuiswerken	productiviteit & focus	telewerken	91
7	<p>Ja het tijdsbesef verdwijnt thuis, ook in de omgekeerde richting, als ge dan toch eens alleen thuis zijt, aan het telewerken zijt, dan kan het heel snel van tis licht en ineens is het donker zonder dat ge het gemerkt hebt. Maar dat is ook omdat ge dan alleen zit, terwijl hier is het om de vijf minuten zevent eens iemand iets van oh kijk wat ik nu binnen krijg of gewoon, er is beweging. En dan hebt ge meer van oké, we zijn hier in de dag, maar thuis is dat gewoon volledig weg.</p>	Hogere productiviteit door alleen te werken, niet omwille van locatie	productiviteit & focus	telewerken	92
7	<p>RESPONDENT 7: Nee, dat is juist hetzelfde, één ding wat ik thuis meer heb is dat ge meer getriggerd wordt door privé triggers. Een Messenger bericht op het werk gaat veel geduld moeten hebben, Messenger bericht thuis daar gaat heel snel geantwoord op hebben, en dan zijn we vertrokken.</p>	Sneller afgeleid door privé triggers als je thuis werkt	afleiding/privé	telewerken	93
7	<p>RESPONDENT 7: Misschien, kan het maar toevoegen, het verschil tussen mezelf of iemand die hier gewoon werkt uhm, daar is een groot verschil, want die verdienen bijna in se even veel, terwijl die veel minder uren kloppen, en veel mensen vragen dan, stoort u dat niet? Dat iemand die minder werkt dan u, praktisch evenveel verdiend? Dan hebt ge per uur toch bijna niks. Uhm maar ook dat is ook iets voor mij dat mensen niet begrijpen in de zin van ge doet dit omdat ge het graag doet, maar ook mijn zicht binnen x aantal jaren werkt hier twintig, dertig man, en dan kunt ge cru gezegd wel zo gaan zitten of de centen beginnen te tellen, niet, alle ja, dat snappen er veel niet, dat uw tijd een soort van investering is.</p>	Overuren zijn investering in eigen toekomst	investeren in de toekomst	tijdsindeling	94

8	Respondent 8: Goh, het stoppen om 5 uur lukt wel. Allee, niet stipt om 5 uur, maar rond 5 uur, dat lukt wel omdat, ja, ik moet de kinderen gaan halen dus daar staat wel een lichte tijdsdruk op. Maar als dingen niet af zijn dan durf ik 's avonds wel nog eens verder werken. Niet altijd, maar soms.	's avonds opnieuw beginnen werken als iets niet af was	overwerken	tijdsindeling	95
8	Dat ik mijn computer echt voor mij heb en open en bezig ben, dat is niet wekelijks. Maar het hangt er ook vanaf hoe druk dat het is. Maar ik ben wel nog elke avond 's avonds in de zetel, als er mails binnenkomen, dat aan het checken en/of daar mee bezig, dat wel.	Elke avond nog ingaan op digitale prikkels van het werk	digitale prikkels	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	96
8	Euhm. Ik denk dat we echt... Over de middag werken, dat zullen we enkel doen als het echt nodig is. Als er ruimte is, dan loopt dat uit, vaker uit dan niet. Dus het is niet dat het daar strikt, allee, dat we een half uur dan zitten te kijken, maar bijvoorbeeld als er iets binnenkomt en dan is dat wel snel eten en ja. In het begin is er ook wel geweest dat ik gewoon at voor mijn computer om dingen te kunnen doen. Maar de laatste tijd hebben we echt wel een ruime middagpauze.	Voldoende tijd over de middag nemen om pauze te nemen en niet meer zoals vroeger	pauzes	tijdsindeling	97
8	Ja, en zeker als er dingen spelen. Als er bijvoorbeeld interviews moeten ingepland worden of feedback van kandidaten verwacht of kandidaten waar ik echt wel heel actief mee bezig ben, als die mij antwoorden dan ben ik wel mijn mails aan het checken. Maar het kan ook avonden zijn dat die gewoon langs mij ligt en dat ik het niet zie, maar ja, dat is gewoon, ja ge pakt uw gsm en ge zijt op Instagram of facebook aan het, ja, zo toch nog effe dat checken. Ja, dan zit ik er wel effe in.	Mail als een vorm van social media bron die voortdurend gecheckt kan worden	overaanbod	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	98
8	Gelijk, euhm, zaterdagvoormiddag heb ik dan wel nog een paar dingen gedaan omdat er op dat moment effe ruimte was. Ma dan is dat echt gewoon zo in de zetel zitten en dan dat doen. Maar is dat bijvoorbeeld via LinkedIn mensen berichten sturen waarvan ik weet, dat maakt niet uit of dat gebeurt als het 11 uur 's avonds is of om 9 uur 's ochtends. Dus dat zijn dan wel dingen die ik doe. Maar echt mensen bellen, ja, ja, als dat moet, hehe, dan wel. Als bijvoorbeeld kandidaten tegen mij zeggen. Ik ben pas bereikbaar na de werkuren, na 6 uur, om 7 uur. Dan is dat bellen.	Automatisch naar werkgerelateerde materie grijpen na de werkuren op dode momenten	work-life balance	tijdsindeling	99
8	Euhm, en dan is dat wel wat... Maar ik probeer echt wel mijn... Als ik mijn computer open doe 's avonds in de zetel dan is dat echt wel pas als de kinderen slapen en ja, dat is ook wel alleen echt wel als ik er zin in heb of als het moet. Dus het is geen verplichting van Tim hahahah.	Belangrijk dat het geen verplichting is om over te werken	overwerken	tijdsindeling	100

		maar vanuit zichzelf komt			
8	Respondent 8: Voor dit wil ik dat wel doen en daarom is die grens ook zo vaag bij mij. Ik heb dat niet afgebakend. Voor mijn vorige job had ik dat van zijn leven nooit gedaan. Als ze dan mij in het weekend belden dan werd ik daar echt wel geambeteerd van of, ja... Omdat dat daar ook zoiets was van ja, in het weekend, als ik dan iets deed dan was dat hmmm... terwijl als ik 's avonds naar Tim stuur. Dan zijn we bezig. Dan is dat wel, ja, dat wordt geapprecieerd.	Motivatie en appreciatie als belangrijke factoren om over te werken	overwerken	tijdsindeling	10 1
8	Respondent 8: En als ik dan bijvoorbeeld door de dag zeg van, ja ik moet daar met de kinderen effe weg, dat is ook normaal geen probleem. Dus ik vind, als de flexibiliteit van de werkgever komt dan moet ik... Allee, dan ben ik zelf ook wel flexibel.	Flexibiliteit komt van beide kanten	werkschema	tijdsindeling	10 2
8	Ja, ik denk, euhm. Het feit dat het een startup is en ik er eigenlijk, want euhm. Ik denk dat Tim een jaar bezig was toen hem mij heeft aangeworven. En we zijn dan samen... Allee, ik ben daar ook ingestapt met het idee van, we gaan dat samen groter maken. En ik had heel snel zoiets van 'ohla, dit is wel wat ik wil' en ik voel diezelfde vibe die...	Werknemer bouwt mee aan groter geheel	investeren in de toekomst	tijdsindeling	10 3
8	Want hier hangt een speciale vibe die ge bijvoorbeeld in een woonzorgcentrum, waar de structuur vastligt en daar moet ge bijvoorbeeld... Ik moest daar beginnen om, ik denk om 9 uur. Als ik daar een minuut voor 9 binnenkwam, dan kreeg ik al voor mijn voeten van jama, ge zijt ne minuut erna... Ma was ik daar om kwart voor 9. Dan was dat, allee ja, dat was normaal. Dus dat was heel strikt afgelijnd, ge werkt daar van 9 tot 3 en daar wordt niet vanaf geweken, punt. Als ze mij dan in het weekend belden omdat een student niet kwam opdagen en ik was daar mee bezig, dan, ja, had ik zoiets van, ja, oke, ik doe dat wel, maar dan wil ik ook wel misschien als ik ergens eens 5 minuten vroeger moet vertrekken... Nee. Ik kreeg voor mijn voeten dat ik dat in het weekend gedaan had, ze moeten het zelf oplossen. Dus de structuur lag daar heel, heel vast. Heel eng. Ja, terwijl, hier is er geen structuur.	Vaste structuur zonder appreciatie en zonder flexibiliteit in vorige job	werkschema	tijdsindeling	10 4

8	Goh, levert dat stress op? Eigenlijk niet, want ik beslis het zelf he, of ik kijk. Soms komen er mails binnen en dan denk ik dat kan wachten tot morgen en dan beantwoord ik dat ook niet en dan laat ik het gewoon staan. Er zijn soms dingen waarvan ik denk 'oh la'. En dan ga daar ik daar wel dieper op in. Of dan durfde ik dat wel al eens te whatsappen van 'he, kijk eens' en dan zijn we daar effe over bezig. En dan, dan dingen en moet ik actie ondernemen, dan onderneem ik actie. Maar ja, en er zijn ook momenten dat ik het niet doe. Ik bedoel als ik nu heel weinig geslapen heb 's nachts met de kindjes en d'r komen 's avonds, dan zal ik mijn e-mail niet checken en dan lig ik om negen uur in mijne zetel en dan denk ik whatever... Ja dus ja. Dus op mijn het werk op mijn mentale welzijn, dat heeft daar op dit moment geen invloed op. Ja.	Voortdurende bereikbaarheid geen effect op mentaal welzijn want duidelijk eigen keuze	?	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	10 5
8	Ja uhm, het is allee. Het is mijn beslissing of ik al dan niet tijdens mijn privé die dingen doen. Dus het wordt gewaardeerd en geapprecieerd. En Tim en ik hebben dezelfde mentaliteit, dus ik doe dat gewoon. Maar zeg ik ook tegen een kandidaat van ja, sorry bijvoorbeeld. Ik wil, ik zeg maar iets, wel eens bellen om zes uur en ik weet dat mijne man nog een meeting zit tot zes uur en met drie kleine kinderen. Ik heb dat geprobeerd, mijn oortje in, want ik heb mijn headset aan en ik ben aan het koken en mijn kandidaten bellen en zo. Ik doe dat wel, maar da's niet zo evident. Ik kan mij, die focus dan niet altijd even goed hebben. Dus als het niet past, dan probeer ik er ook rond te plannen. En dan is dat ook helemaal oké. Ik denk omdat het vanuit mijzelf komt dat dat een hele andere beleving is denk ik. Ja.	Worklife balance overhoop maar wel eigen initiatief	work-life balance	tijdsindeling	10 6
8	De dag daarna bedoel je dan? Ja of ja. Uhm goh nee. Eigenlijk heeft dat totaal geen effect. Ik denk dat ik veel moe ben van dat het gebrek aan slaap met de kleine kinderen dan dat ik nog een uurtje in de zetel aan het werken ben. Dat is ook niet dat dat uren aan een stuk is. Dat is gewoon bijvoorbeeld de administratie bij werken waarvoor ik overdag geen tijd heb. Of als ik weet dat bijvoorbeeld mijne man werkt 's avonds nog. Ik ga gewoon gezellig bij hem zitten en dan hebben we toch nog een beetje... en dan zitten we met onze laptops tegenover elkaar. En dan ben ik zo nog wat LinkedIn aan het doen en zo. Ja maar uh, dat hangt er ook echt van af. Dus dat is ook geen constante dus. Ja nee, dat heeft geen effect de dag nadien.	's avonds langer werken heeft geen effect op productiviteit dag nadien	productiviteit	gevolgen	10 7

8	Of goh ja, administratie gaan op zich 's avonds. Uh, omdat er dan geen telefoontjes zijn, geen afleidingen. Allee uhm. Ik doe niet zo graag administratie. Ik stel dat meestal uit. Dus als ik dat dan aan het doen ben en ze zijn op kantoor, aan het gekken, dan ben ik wel snel, dus dat dat gaat wel makkelijker thuis of 's avonds zo even dan is dat zo wat dingen aanvullen en daar iets opslaan en daar dit, dat doe ik dan terwijl ik zo met één oog wat brainless tv aan het kijken ben en zo van die dingen dus.	Thuis kan je makkelijker doorwerken omdat er dan geen afleidingen zijn zoals op kantoor	afleiding	telewerken	10 8
8	Vergeten... Want dadelijk na ons interview ga ik dat terug checken om die meldingen op te zetten. Ja, maar ja, da's een automatisme, ik check dat gewoon gelijk vrijdagavond om, ik denk om half elf, heb ik nog gestuurd van 'doeme een kandidaat is niet weerhouden' en dan zijn we daar ook actief met elkaar over aan het sturen om halfelf 's avonds. Dan denk ik... Uh, ik heb op mijne verjaardag gebeld met een kandidaat. Uh, om zes uur 's avonds, wat dan helemaal geëxplodeerd is en misgelopen. En dan ben ik ook op. Terwijl ik dan met mijn man naar mijn kinderen reed om met mijn tante te gaan eten. Ook gewoon in de auto gestapt en heel de weg van bij ons thuis naar mijn tante, met Tim gebeld om... buiten blijven staan terwijl mijn kinderen 'Mama, je bent jarig'. 'Wacht. Ja, ja, ja, efkes nog aan het werken'. Dus ja. Ja, dat loopt echt heel.... Ja, ik heb geen... Dat loopt allemaal door elkaar. Maar ja, het stoort mij ook niet, blijikbaar.	Wil voortdurend bereikbaar zijn en met het werk bezig zijn	verwachtingen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	10 9
8	Ja... Ik kom uit een hele strikte omgeving waar ik niks mocht dus. En nu hier krijg ik de verantwoordelijkheden en de dingen. En ja, het is komt dat vanuit mijzelf. Ik denk moest die druk opgelegd zijn van bovenaf dat dat heel anders is. Maar nu komt het uit mijzelf. En ja. Ja, er zijn ook al dagen geweest dat ik tegen Tim zeg ik van 'Ja, sorry, vijf uur. Ik moet vertrekken' en de boel kan de boel, want ik sta er alleen voor, want Bram werkt tot negen uur 's avonds. Ja, pff. Uh, ik ga heel blij zijn als ik drie kinderen gegeten gegeven krijg. En ja, dan is dat ook gewoon zo. Ja gelijk, ik denk dat wij ons interview hebben moeten afbellen omdat mijn dochter ziek was. En dan is dat gewoon morgen sturen... 'Euh... Ja. mijn dochter is ziek, die had meer dan veertig graden koorts. Ik blijf thuis'. Ok, punt. En dan werk ik van thuis. Goed weten en weet hij ook dat dat niet perfect gaat, dat dat niet ne volle focus is, acht uur lang. En dan is dat ook helemaal ok. En ja. Dus ja die, ik denk dat die wisselwerking tussen privé en flexibel zijn naar werk en flexibel zijn naar privé. Dat dat er ook voor zorgt dat mijne balans nog ok blijft.	Worklifebalance is oke omdat het vanuit de werknemer zelf komt	work-life balance	tijdsindeling	11 0

8	<p>Nee die ligt gewoon. Ja ik zet hem wel op stil, want maar ik heb die altijd maar. Ja nee uhm, die die ligt langs mij. Dus ja, ik heb een week thuis gewerkt waardoor dat nu wel wat rustiger is. Maar normaal gezien ja. Mensen bellen mij terug. Uhm, onbekende nummers is altijd opnemen. Ja en kandidaten die ik echt ja heel belangrijk zijn voor ons of voor mij waar ik heel actief mee bezig ben. Die worden gewoon automatisch met hun naam in mijn gsm gezet. Ja. En als ik die naam zie dan afhankelijk van hoe belangrijk dat is, is het opnemen ja inderdaad ok. Student: En stoort da soms omdat ge dan met iets bezig zijt en de gsm gaat weer af? Respondent 8: Goh, ja, nee, want da's de job he.</p>	Voortdurende bereikbaarheid stoort haar niet want dat is een deel van de job.	part of the job	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	11 1
8	<p>Een moeilijke. Want als ik vanuit het startup gegeven spreek waar ik momenteel in werk, dan zou ik zeggen van ja, dat is voor ons ja, een doodoener. Ja. Als Tim gaat zeggen van ok. Na zes uur worden al jullie mails geblokkeerd. Ge kunt daar niet meer aan, ongeacht wat ge moet doen. Ja ja, dat werkt niet in een startup omgeving. Want wij moeten groeien en groot worden. Ik zeg niet dat wij de nieuwe Volvo willen worden, maar wij moeten wel groeien en groot worden en dat wil ook zeggen na de uren werken. Ja. Ik denk goh. Ik denk dat het een beetje een verantwoordelijkheid is van beide mensen gelijk ik die dat helemaal niet erg vinden om 's avonds nog bij te werken. Of ik zie daar mijne man die is manager, ik denk dat die ondertussen 40 man onder zich heeft. Die werkt wel voor een groot bedrijf, die werkt voor Cegeka, dus dat is daar wel allemaal meer. En die werkt 's avonds ook nog gewoon door. En mails beantwoorden en dan is hij bezig en dan krijgt hij ook reactie van andere managers. Gewoon puur omdat die dan niet in meeting zitten en ongestoord kunnen werken. Ja. En er zijn dagen dat hij dat doet omdat het moet of dan denkt die, dan kan ik even door. Maar er zijn ook dagen dat die zegt van eigenlijk zou ik moeten werken. Maar ja goed. Dus ik vind dat een beetje een verantwoordelijkheid van de werknemer om zelf te beslissen van oké binnen mijn job is dan nodig. Of is die ruimte er? Maar de werkgever mag dan ook wel niet verwachten dat de werknemer dat continu doet. Ja. Uhm. Maar ja, ik denk vanuit een startup omgeving. Als ik dan vanuit mezelf spreek dan denk ik dat dat gewoon onmogelijk is om te doen. Ja. En ik denk dat ook, ik vind dat beiden, ik denk dat een nieuwe collega daar veel strikter in is, dat die zegt van dat is dat. En da's dan ook helemaal ok. H. Allee. Maar da's dan een combinatie. Ja, ik zou gek worden denk ik. Moest Tim zeggen van na zes uur, blokken. Ja...</p>	Waar ligt de verantwoordelijkhe id?	wie	verantwoordelijkhei d	11 2

8	<p>Respondent 8: En als ik alleen, als ik bijvoorbeeld zeg mijn vaste telewerkdag is diejen dag dan zijn mijn uren nog minder vastomlijnd dan uhm... dan begin ik zelfs al vroeger. Zeker als ik weet dat het vakantie is, dan start ik zelfs al soms om acht uur. En dan denk ik 'o ja, ik ben om acht uur begonnen en dan kan ik wat vroeger stoppen'. En ja, maar... of dan ga ik de kinderen al vroeger halen. Maar nee, want dan zijt gij aan uw bureau aan het werken. Je blijft werken en werken en dan denkt ge 'oh shit tis al half zes' dus ik denk dat de uren daar alleen nog maar... Student: Ja. En de grens van werk, privéuren afbakenen wordt eigenlijk wel een beetje vager. Met telewerken? Respondent 8: Ja ja</p>	Makkelijk langere dagen doen bij thuiswerken	deconnectie	telewerken	11 3
8	<p>Respondent 8: Hetzelfde, want ik heb dat wel zo al nodig na zo een hele dag thuiswerken. Alleen dan heb ik dat echt wel nodig. Die interactie of zo. Effe die vijf minuten afgeleid worden. Of uhm. Ja, soms vervloek ik dat ook wel he, want dan zijt ge met een tool bezig en dan hoor je die twee zo'n mopjes maken. Maar da's ja. Ik heb dat nodig, de twee. Student: Ja. Ok. Respondent 8: Dus ik denk niet dat ene productiever is dan het ander. Het is gewoon anders. Ja. Ja.</p>	Thuiswerken is niet per se productiever of minder productief want bij beide raak je makkelijk afgeleid maar door andere dingen	productiviteit & focus/afleiding	telewerken	11 4
8	<p>Respondent 8: Ja nee, omdat ik thuis zit. Het blijft ook... Zelfs als ik thuiswerk, dan is dat non-stop bellen en mails en LinkedIn. Dus ja, d'r is eigenlijk geen verschil, die digitale prikkels blijven komen. Ja. Uhm, als ik echt administratie wil wegwerken of dingen wil aanvallen, dan zal dat echt 's avonds zijn want dan belt er niemand. Ja dus. Nee.</p>	Ongestoord werken kan enkel 's avonds	meldingen/bellen	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	11 5
5	<p>vijftig minuten tot thuis. Uhu. Uhm ja, en die periode, die gebruik ik dan echt wel dan. Dan contacteer ook geen mensen. Ik bedoel, ja, ik vind dat wel... Dan is het effe... Student: Effe muziek op of weet ik veel? Respondent 5: ja, rijden met muziek op, da valt perfect samen. En dan iedere dag. Uh, ik heb een roeistoestel en ik probeer iedere dag ook wel een half uurtje te roeien. Ja, en dan gaat de knop echt helemaal om. Dan is het effe leeg om het zo te zeggen.</p>	Deconnecteren na het werk met muziek en sport	plannen	oplossingen	11 6

5	<p>Respondent 5: Uh, jaa. Dat gebeurt inderdaad ook, maar dat gebeurt wel niet, het is niet zo dat ik dat ik zeg, ik zit iedere avond nog tot uhm, tot elf uur, dat ik bezig ben. Maar dat kan wel zijn als ik met een project bezig ben, dat ge dan nog wel doorwerkt tot één uur 's nachts. Dus er zit, daar zit niet echt direct een lijn in. Het is meer van, ge wilt alles op zo kort mogelijke tijd zoveel mogelijk van die projecten ook afwerken. En dan? Uh, als ik ene keer zo in die zone zit om het zo te zeggen, ja dan werk ik die door. En dan, dat is dan ook alleen d a heeft vooral ook een positief effect op mijn nachtrust. Als ik weet dat er nog dingen, projecten zijn die afgerond moeten worden of van zijt ge daar bijna continu mee bezig. En dan merk ik ook dat ge in die periode, dat slaapt ook veel slechter en veel oppervlakkiger. En dan betrapt men er u zelfs op, alleen ik weet niet of ge dat al ooit had meegemaakt, maar dat ge weet dat ge aan slaap zijt.</p>	Liever iets afmaken en dan goed gaan slapen dan ergens wakker over te liggen	niet afwerken = mislukte disconnectie	disconnectie	11 7
5	<p>Respondent 5: En dan misschien ook nog belangrijk om te zeggen, het voelt niet aan als werken. Ik ben met dat ding bezig, met "bedrijfsnaam" op de sporen te zetten, on track te zetten. Maar het voelt niet aan als werken en ik denk dat dat een heel groot verschil is tussen, ik moet gaan werken voor een werkgever, of ik ben zelf iets uit de grond aan het stampen.</p>	Werken voelt niet aan als werken door de motivatie om iets nieuws uit de grond te stampen	investeren in de toekomst	tijdsindeling	11 8
5	<p>Respondent 5: Ja. Maar ik denk inderdaad als ge, da's een bepaalde dynamiek die er hangt, binnen een start up. Ge zijt effectief iets aan het creëren wat er nog niet is. Want da's per definitie de definitie van een start up he 'ge zijt iets aant creëren wat er nog niet is'. Ja en da dat creëert verbondenheid natuurlijk. En uh, vanuit die verbondenheid willen mensen dan ook. Die voelen zich daar voor een stuk zelf ook medeverantwoordelijk voor, voor dat succes. Dus dat maakt dat die even bevlogen zijn als de degene die het opricht natuurlijk.</p>	Reden dat werknemers in startup ook enorm gemotiveerd zijn voor de job	investeren in de toekomst	tijdsindeling	11 9
5	<p>Respondent 5: Of met kameraden afspreken of met familie... Ja ja en dan lukt dat ook wel om het effe los te laten. Student: Ja. Dus die momenten zijn er ook voldoende dat ge effe zegt 'Nu ben ik niet met werk bezig'. Respondent 5: Nee ik ervaar dat dat voor mij, goed in balans zit. En mijn partner die zegt af en toe wel iets anders. Ja, maar zo ervaar ik dat niet.</p>	Voldoende disconnectie momenten na het werk waarin er niet aan werk gedacht wordt.	plannen	oplossingen	12 0

5	<p>Respondent 5: ik bedoel, want we moeten daar met drieën en drie gezinnen een loon uit halen. Ja en ge weet hier in België de belastingen, dat is hallucinant. Ge moet eigenlijk vanaf moment één, toch al, zijn we bezig met zo veel mogelijk klanten zoeken. Daar staat wel wat druk achter die dingen. Dus, dat is allee, dat stuk dat geeft meer acute stress. Gaat het financieel? Allee, is dat levensvatbaar? Want we zitten nog altijd in die fase om dat te onderzoeken. En we hebben gezegd na een jaar gaan we evalueren en nu zijn we er alles aan het doen om dat inderdaad financieel vlot te trekken. Uhm, maar ja, ge we hebben een aantal win-win leningen gekregen van mensen die we ook persoonlijk kennen. Ja, en dat legt nog eens ne keer extra druk natuurlijk. Dus da's... We hebben daar natuurlijk zelf ook wel serieus wat geld ingestoken. Maar ook die externe investeerders. Dat zijn mensen die we persoonlijk kennen. Ja, dat geeft natuurlijk ook wel een extra dimensie aan die stress. Dus ja, die stress heeft zeker wel een invloed. Ja ja.</p>	Financiële levert extra stress op omdat de leningen o.a. bij persoonlijke contacten zitten	stress	gevolgen	12 1
5	<p>Student: Maar dus er zijn, als ik het goed begrepen heb momenten van puur werken, momenten van puur deconnecteren, niet met werk bezig zijn zoals die voetbalwedstrijden, maar ook wel momentjes in een grijze zone dat ge eigenlijk bij uw gezin zijt of weet ik veel maar toch over werk aan het nadenken zijt... Respondent 5: D'r is heel veel grijs. Ja. Er is echt heel veel grijs.</p>	Veel grijze zone, niet kunnen loskoppelen	voortdurende connectie	deconnectie	12 2
5	<p>Student: Ok. Goed. Uhm. Ja, dan had ik al gevraagd dat levert dat stress op. Ja, maar vooral, het is het dan vooral, het startup, gegeven het onzekere, die dingen allemaal. Of ook soms omdat het maar voortdurend blijft verdergaan in uw hoofd? Respondent 5: Nee, nee. In die fase zit ik om het zo te zeggen, nog niet.</p>	Stress is er enkel voor financiële en voor het onzekere van de startup maar geen mentale druk door voortdurende bereikbaarheid	stress	gevolgen	12 3

5	<p>Respondent 5: Net, ja. Dus dat... Net een positief effect. Want weet ge wat ge ook vaak hebt eh? Ge zijt aan het malen over een probleem. En als ge dan een andere taak doet, bij wijze van spreken, zoiets wat voor mij heel goed werkt is gewoon een hersenloze activiteit als het gras maaien of onkruid plukken. Ja, en dan valt ineens zo, ge zijt daar niet actief rond bezig, maar dan valt ineens zo die oplossing binnen. Weet ge? Dus ge zijt dan eigenlijk wel nog, da's echt zo grijze zone, da's duidelijk grijze zone. Ik denk dat dat net een positief effect heeft op de productiviteit. Want ge zijt hier aan het denken rond, hoe kunnen we dat oplossen? En ge ziet de samenhang tussen verschillende dingen en dan zijt de echt van ja 'Als ik dat doe dan is dit probleem en als ik dat doe gaat daar een effect op hebben'. En dan denk ik dat soms beter is om gewoon die activiteit helemaal mee te stoppen iets anders te gaan doen. En dan komt die oplossing vaak wel? Ook tijdens de nacht, werkt eigenlijk fantastisch goed. En dan vind ge heel vaak oplossingen, alleen moet ik, heb ik als tip van Judith gekregen, die oplossing dan direct opschrijven.</p>	Effect van grijze zones op productiviteit	productiviteit	gevolgen	12 4
5	<p>Respondent 5: Dus ja. Ik ervaarde en ik ervaar dat zeker niet als uh. Als een probleem. Nee weet ik. Wat ook natuurlijk een voordeel is dat onze dag is zo divers. Ja. Dat ge ook gedwongen wordt om bepaalde dingen te parkeren en de focus weg te leggen op iets anders en dan zijt ge weer met een andere activiteit bezig. En dan ja, is dat weer makkelijker om daar weer uwen focus op te leggen. Misschien is het daar ook het diverse van de verschillende taken waar ge ja op een dag mee bezig zijt. Ja.</p>	Diverse taken en switchen tussen taken behoud de focus makkelijker	Focus	Gevolgen	12 5
5	<p>'s avonds na 20h heb ik wel in mijn telefoon geprogrammeerd dat er geen pushberichten meer komen. Dus alle mails en alles die binnenkomen voor te deconnecteren, heb ik nu bijvoorbeeld ook al overdag, alle notificaties die op de smartphone komen die worden onderdrukt. Ja. Dus ook overdag. Wat komt er wel binnen? Bepaalde allee, oproepen die komen gewoon binnen en van m'n vrouw en van m'n kinderen komen ook gewoon alle berichten binnen. En dat dat maakt dan een geluidje. Uh, maar verder zet ik die er wel op stil. Bij mijn e-mail heb ik wel in de bovenhoek zo een notificatie, van er is een nieuwe mail en dan flitst da ook weer weg. En ik wat ik wel doe is mijn mails op bepaalde momenten van de dag checken. Ja dat doe ik wel. Allee, want anders als ge die open hebt staan en iedere mail die binnenkomt ja, daar flitst die mail open. Ja uh, dat werkt niet natuurlijk. Dus op die manier probeer ik daar wel een stukje controle over te nemen. Zelf actief. En Whatsapp berichten, ja die komen niet binnen. Of ja die</p>	Meldingen beheren om niet steeds gestoord te worden	meldingen	Oplossingen	12 6

	<p>komen wel binnen, maar uh, ge kunt ook zo op uw telefoon zo een heel ding zien van welke berichtje zijn er allemaal binnengekomen, dat heb ik wel afgezet.</p>				
5	<p>Respondent 5: Ja, da's nen hele goeie. We maken gebruik bijvoorbeeld van een programma teamleader en in teamleader kunt ge ook weer bepaalde, bijvoorbeeld ge hebt ne mail verstuurd en dan kunt ge die aanklikken of er zo om de zo veel tijd een notificatie van 'how, opvolgen' en het is op die manier, op die manier zorgen we eigenlijk ook dat een stuk van die van die dingen waar anders aandacht over moet verdelen, dat we dat eigenlijk extern laten managen door een computer en wij bepalen de spelregels bv. wanneer sturen die berichten? Dus op die manier. Ja, als ge daar nu over nadenkt zijn we toch wel over op veel meer manieren bezig om tijd te creëren om toch wel effe los te komen of niet continu te moeten opvolgen. Dus we maken daar ook gebruik van, onder andere in het Teamleader, maar ook in een Build to box, dat is uw facturatie en dat heeft eigenlijk een heel mooi overzicht of we gebruiken dat om de facturen te maken. En dat geeft een mooi overzicht over de cashflow onder andere, maar ook over, welke dingen moet ik extra gaan opvolgen?</p>	<p>Teamleader als programma om minder aan je hoofd te moeten hebben</p>	<p>plannen</p>	<p>oplossingen</p>	<p>12 7</p>
5	<p>Respondent 5: Nee, we hebben wel de afspraken, als we als we mekaar dringend moeten bereiken, dan bellen we gewoon op de gsm, niet via WhatsApp maar gewoon... Want Whatsapp komt bijvoorbeeld soms niet binnen, maar uh, waar ik net via belde dus gewoon het GSM netwerk, die komen natuurlijk wel binnen. Ja, en dat is de afspraak die we hebben als ge echt dringend iets moet weten. Ja, dan bel op het vaste nummer en dan pakt ook iedereen normaal gezien op.</p>	<p>In geval dat het dringend is afspraak om echt te bellen</p>	<p>regels</p>	<p>oplossingen</p>	<p>12 8</p>

5	<p>We zijn voordat we met "bedrijfsnaam" officieel gestart zijn, zijn we ook bijvoorbeeld op Track-tweedaagse geweest met ons drieën, echt helemaal afgezonderd ergens een appartementje aan zee. En als ge dan ziet, wat ge dan met zen drieën op een dag of op twee dagen qua constructie in mekaar kunt zetten, ja, dat is even deconnecteren van de rest, van het gewone leven en daar effe volledig in bezig zijn. En dat werkt natuurlijk.</p>	48 uur enkel met werk bezig zijn en niet met privé	plannen	oplossingen	12 9
5	<p>Nee. Nee. Maar dat geeft langs de andere kant, allee... Het feit dat we daar een duidelijke afspraak rond hebben gemaakt, zorgt ook natuurlijk wel voor rust. Ook omdat ge, ik denk dat het vooral stress geeft, wat ik mij kan inbeelden, als afspraken flou zijn. Als de afspraken niet duidelijk zijn dan weet je niet, wanneer is goed, goed genoeg. En dan hebt je marge om dat naar eigen interpretatie in te vullen. Ik heb bijvoorbeeld al meer, bij die re-integratie, dat was vooral voor mensen met overbelastingsproblemen, fysieke en mentale overbelastingsproblemen. En als ge dan effe eens inzoomt op die groep met mentale overbelastingsproblemen. Dat waren allemaal professionals die omwille van burn out of bore out uitvielen. En wat bij iedereen gemeenschappelijk was, was vooral het ontbreken van een duidelijk kader. Da's niks wat zo iemand uit balans kan brengen als het ontbreken van een duidelijk kader en daar nog een leidinggevende bij die een onduidelijk communiceert. Ja, da's helemaal paniek. Want wanneer is dan goed, goed genoeg?</p>	Een duidelijk kader van de werkgever is essentieel	kader of regels	verantwoordelijkheid	13 0
5	<p>ik denk echt en daar ben ik ook rotsvast van overtuigd. Dat een werkgever, die moet de krijtlijnen uitzetten. Die moet zeggen van kijk dit en dit is uw speelveld. En wat moet ne leidinggevende dan doen? Dus vanuit het beleid moet de visie komen, da's het speelveld wat bepaald wordt en de leidinggevendenden die moet z'n medewerkers daarin managen en die moet zeggen van ja die gaat een klein beetje uit de bocht. Maar goed, ik spreek hem daar is ne keer over aan. En ik denk dus dat het voor medewerkers in een bedrijf vooral heel belangrijk is dat ze weten van oke, die tot die periode wordt er van mij verwacht dat ik bepaalde dingen opvolg. Maar ook van die tot die periode wordt dat van mij niet meer verwacht.</p>	Werkgever moet krijtlijnen van het speelveld aangeven	kader of regels	verantwoordelijkheid	13 1

5	<p>Ja, als ge het dan zelf dat gaat over, zelf controle kunnen hebben, bij hetgeen wat wij nu doen en wij zelf volledig controle. Als gij het heel flou maakt voor een werknemer, dan kan die daar zelf moeilijk controle over nemen, want die heeft niks om af te toetsen. Als ik dit doe is dat dan voldoende? Ja, want ik zie tussen acht en vier moet ik dat doen. Kies ik er zelf voor om de bijvoorbeeld om zeven uur 's avonds nog te doen? Ja, dan kan dat goed zijn dat dat van het bedrijf uit zeker niet verwacht wordt. Maar als die persoon voelt van, ik heb dat nodig ook weer om mentaal rust te vinden, waarom zou ik dat dan niet toelaten? Ja dus. Ik denk, een structuur en raamwerk is echt wel heel belangrijk. Want anders ga je een groep mensen hebben die zelf een stukje de pedalen verliezen omdat ze voor zichzelf zeggen van ja, is dit eigenlijk wel goed genoeg? En perfectionistische mensen, die gaan daar helemaal op afknappen.</p>	<p>Werknemer moet genoeg duiding krijgen maar ook zelf controle over de situatie hebben</p>	wie	<p>verantwoordelijkheid</p>	<p>13 2</p>
5	<p>En niet het extern opleggen. Allee, ge kunt dat wel, uhm, hoe moet ik dat zeggen, ge kunt dat wel als leidraad hebben, dus die guidelines hebben. Maar ik denk de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid moet wel bij die persoon zelf liggen. Ik denk dat dit de ideale dingen is. Ge moet mensen ownership geven. Ja en zij moeten er eigenaar van zijn, want de professional, dat is hetgeen wat ik in die duizenden begeleidingen die we al gedaan hebben ook echt heb ervaren, de professional wil zijn job zo goed mogelijk doen. En die vindt dat niet erg om dan is een keer iets langer te werken. Op voorwaarde dat er ook wederkerigheid is van de werkgever.</p>	<p>Extern kan iets opgelegd worden als guideline, leidraad</p>	wie	<p>verantwoordelijkheid</p>	<p>13 3</p>
5	<p>Uh, wat wij hebben gedaan. Ik heb voor CM ook ja twee jaren van thuis uitgewerkt. We mochten geen mensen zien want het was fysieke controle van arbeidsongeschiktheid, mochten we niet. Toen had ik zelf nog geen bureau geïnstalleerd thuis en dan zat ik gewoon aan de keukentafel en dan was die work life balance echt wel slecht. Nu zit ik, nu heb ik een ruimte thuis, een bureau, een echt bureau. Ja die ruimte vrijgemaakt en ook een echte bureau geïnstalleerd. Uhm, wat dat wel maakt dat... daar is het werk. Want dat heb ik wel gemerkt. Uh, en m'n vrouw ja, die was daar natuurlijk ook op aan het hameren, alle technieken vanuit die opleiding van oke daar moet je werken en daar niet. Uhm dus ja door toch fysiek al op een andere plaats te zitten, helpt dat wel wat. Ja, dat klopt. Als ik nog geen bureau had en ik zat in een call en de kinderen kwamen terug van school. Dat was dat 'ssst', dan moesten ze stil zijn natuurlijk. Ja dus dat is nu wel gewoon veel, veel beter geregeld. Ja, omdat ik die combinatie tussen de twee jobs niet meer moet doen.</p>	<p>Fysiek onderscheid tussen werk en privé kunnen maken thuis</p>	omgeving	<p>telewerken</p>	<p>13 4</p>

5	<p>Respondent 5: Ja. Maar uhm. Ja ik zeg het, het voelt niet aan als werken. Ja. En dat is natuurlijk, stel dat het niet levensvatbaar zou zijn, dan gaat dat natuurlijk achteraf wel een dubbel zo grote knal geven, dat weet ik natuurlijk ook. Ja. Maar... Student: Hoewel dat ge dan kunt zeggen dat ge alles gedaan hebt. Respondent 5: Ja ja, absoluut, absoluut. Student: Als ge nu misschien al begint met ik moet structuur, ik moet zien dat ik niet overwerkt geraak. Ik werk van negen tot zes en daarbuiten niet. En dan hebt ge misschien achteraf het gevoel van oei, ja, ik heb gewoon niet... Respondent 5: Dan is dat stuk starten als start up misschien ook niet de juiste keuze geweest. Student: Nee ja, ik weet niet, dat hangt er weer allemaal van af hoe dat ge in het leven staat of misschien... Er zijn ook mensen die misschien liever voorzorgen nemen en zeggen als ik 24/7 daar alleen maar mee bezig ben, ja dan zijn de uren dat ik dan doe ook niet meer productief. Of dan word ik er toch helemaal gek van? En dan? Ja. Respondent 5: Maar die starten meestal niet.</p>	Wie start een startup en wie niet	overwerken	tijdsindeling	13 5
1	<p>Maar uh ja, hier is dat gewoon iedereen zijn gsm. Ja, ik heb zelf ook geen aparte werknummer omdat ik dat niet wou in het begin maar goed allee, ik ja, dat zou kunnen. Maar ik vind dat ik ben waarschijnlijk ook niet degene die dat dan zou afzetten om vijf uur. Bijvoorbeeld die simkaart ofzo.</p>	geen werknummer	werknummer	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	13 6
6	<p>STUDENT: En ge hebt 1 telefoon met twee aparte sims of gewoon 1 nummer voor privé en zaken? RESPONDENT 6: Ja, 1 nummer voor privé en zaken</p>	geen werknummer	werknummer	Voortdurende bereikbaarheid door digitalisering	13 7

2	<p>Respondent 2: Ja, ook die vrijheid heb ik hier he, als ik hier iets wil veranderen, dan mag ik dat ook. Dus das het geluk dat ge die goeie band hebt onder mekaar en dat ge iets kunt bespreken. Ik zeg niet dat ik alles mag he, ik ga nie kweetniewa kosten mogen doen maar...</p> <p>Student: Geen rood tegen de muren ofzo... Respondent 2: Ja nee voila da zou niet pakken maar als er nu iets is wat mij, stel u voor mijn scherm is niet meer goed genoeg of ik heb een muis nodig of allee, dan mag ik dat wel gewoon aangeven van mijn werkplek moet verbeterd worden en ik heb dat daar voor nodig en dan is dat ook nooit een probleem. Dus dat heeft bij mij dan weer geen effect...</p>	Kan op het werk ook doen met de werkplek wat ze wil	omgeving	telewerken	13 8
6	<p>Ik moet zeggen ik heb inderdaad wel, thuis wel een omgeving, een tweede kamer waar we een bureau van hebben gemaakt, ik heb daar mijn muziek staan, gewoon, tweede scherm, ik kan daar ook wel gefocust werken. Met die thuis wonen, bij wie bijvoorbeeld de mama thuis is of zo weet ik veel wat, daar kan ook wel afleiding zijn. Dus als ge de mogelijkheid hebt om afgesloten te werken, ben ik toch wel geconcentreerder dan dat ik dat hier op kantoor ben.</p>	omgeving waar je afgesloten kan zitten werkt het beste	omgeving	telewerken	13 9
7	<p>De mensen thuis willen juist dat ge veel pauze neemt, dus dat helpt niet echt. Ja het tijdsbesef verdwijnt thuis, ook in de omgekeerde richting, als ge dan toch eens alleen thuis zijt, aan het telewerken zijt, dan kan het heel snel van tis licht en ineens is het donker zonder dat ge het gemerkt hebt. Maar dat is ook omdat ge dan alleen zit, terwijl hier is het om de vijf minuten zevent eens iemand iets van oh kijk wat ik nu binnen krijg of gewoon, er is beweging.</p>	alleen thuis of met andere speelt een belangrijke rol	omgeving	telewerken	14 0
2	<p>Respondent 2: Ja dan kom ik een beetje terug op het feit dat ik zeg, das het grote verschil tussen een groot bedrijf en een startup. Ja da gaat gewoon ook niet. Das iets heel mooi 'om zes uur ga ik niks meer kunnen doen en dergelijke', ma in een startup ja... ge zijt met weinig, ge neemt ook meer taken op als iemand in een groot bedrijf want das meer gericht. Dus soms zijn er nu eenmaal dingen waar ge nog aan verder moet doen. Mijne baas bijvoorbeeld, ja die is 24/7 daar mee bezig, hoort er ook bij een startup. Dus van tijds stuurt die ook gewoon berichtjes om het zelf niet te vergeten, moet ge ook niet dadelijk op antwoorden, dat verwacht hij ook niet, das gewoon voor de dag er na. Maar, ja in mijn ogen, zo ne policy da gaat gewoon niet in een jong bedrijf dat nog aan het groeien is en aan het vechten is om op de markt te blijven en ja...</p>		part of the job	voortdurende bereikbaarheid	14 1

2	Respondent 2: Ja ge hebt de bepaalde taken die natuurlijk altijd terugkomen gelijk 's morgens inderdaad mijn mails bekijken, allee mijn mails bekijken is sowieso de eerste. Da ge vragen kunt beantwoorden die ook weer andere mensen aan het werk kunnen houden.	mails 's altijd ochtends checken	Digitale agenda	oplossingen	14 2
7	RESPONDENT 7: Ik kijk 's ochtends naar de mails, dat is het eerste wat ik doe. Van het moment dat ik aan mijn monteersessies of opnamesessies begin, ben ik een paar uur niet bereikbaar, en dan komt er weer een moment om dat te bundelen. Dus als ik meer taken doe niet zo intensief is, zie ik wel wanneer het binnen komt.	Mails bundelen en niet tijdens 'taken' laten storen	Digitale agenda	oplossingen	14 3