



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Workcation: Waarom (niet) werken van op een tropisch eiland?

Kasper Haenen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Eline JAMMAERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Workcation: Waarom (niet) werken van op een tropisch eiland?

Kasper Haenen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Eline JAMMAERS

Werk en vakantie combineren?

Een kwalitatief onderzoek naar de
implementatie en effecten van
workcations binnen HR-beleid

Masterproef Ondernemerschap en Management

Student:

Kasper HAENEN

Promotor:

Prof. Dr. Eline JAMMAERS

2024 - 2025

Master Handelswetenschappen – O&M

Interne begeleider:

Mr. Tim GIELENS

Voorwoord

Een masterproef schrijven is voor elke student Handelswetenschappen het verplichte sluitstuk van de opleiding. Voor mij lag de uitdaging erin om dat verplichte te koppelen aan iets aangenaams en persoonlijk boeiends. Zo ontstond het idee om het onderwerp van mijn masterproef te verbinden met het concept *workcation*: de combinatie van werken en vakantie.

Die parallel sprak me meteen aan: net zoals een *workcation* werk en ontspanning samenbrengt, wilde ik dit onderzoeksproject combineren met een thema dat me energie gaf. Het resultaat was een traject waarin academische verplichtingen en persoonlijke interesse hand in hand gingen.

Wanneer ik het onderwerp deelde met vrienden en familie, kreeg ik steevast dezelfde reacties: eerst de vraag “Wat is dat?”, daarna “Interessant!”. En inderdaad, het werd een boeiend onderzoek naar de impact van het combineren van werk en vakantie.

Mijn dank gaat in de eerste plaats uit naar mijn promotor Prof. Dr. Eline Jammaers en interne begeleider Tim Gielens voor hun waardevolle feedback en kritische blik. Zij hielpen mij het onderzoek scherp te houden en de wetenschappelijke basis te versterken.

Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor hun vertrouwen, openheid en tijd. Zonder hun bereidwillige medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Het schrijven van deze masterproef heeft me niet alleen nieuwe inzichten over *workcation* opgeleverd, maar ook geleerd om elk onderwerp kritisch te benaderen en mijn bevindingen stevig te onderbouwen. Het is daarmee de perfecte balans geworden tussen verplicht en aangenaam, precies zoals een goede *workcation*.

Inhoud

1.	Abstract	5
2.	Introductie.....	6
3.	Literatuurstudie	9
3.1.	Het Nieuwe Werken als theoretisch kader	9
3.1.1.	Definitie	9
3.1.2.	Kenmerken.....	10
3.1.3.	Beweegredenen	12
3.1.4.	Ondersteunende voorwaarden	12
3.1.5.	Impact van HNW.....	16
3.1.6.	Type jobs & profiel werknemers	22
3.2.	Workcations: een nieuw concept.....	23
3.2.1.	Definitie & afbakening	23
3.2.2.	Wetgevend kader	26
3.2.3.	Workcations als toepassing van HNW	27
3.2.4.	Ondersteunende voorwaarden	28
3.2.5.	Uitdagingen & valkuilen	28
3.2.6.	Impact van Workcations	28
4.	Methodologie	31
4.1.	Onderzoeksmethode – Grounded Theory	31
4.2.	Theoretical Sampling	32
4.3.	Dataverzameling	32
4.4.	Data analyse	34
5.	Resultaten	36
5.1.	Beweegredenen organisatie	36
5.1.1.	Aantrekken en behoud talent.....	36
5.1.2.	Work-life Balans.....	38
5.1.3.	Welzijn van werknemers	39
5.2.	Ondersteunende voorwaarden	40
5.2.1.	Organisatiecultuur & Leiderschap	40
5.2.2.	Policy	44
5.2.3.	Technische & digitale hulpmiddelen	48

5.3.	Uitdagingen & valkuilen	49
5.3.1.	Communicatie & teamwerking	49
5.3.2.	Goede werkplaats	51
5.4.	Impact op werknemers (en organisaties).....	53
5.4.1.	Work-Life Balance	53
5.4.2.	Welzijn van werknemers	56
5.4.3.	Engagement	60
5.4.4.	Creativiteit	62
5.4.5.	Prestaties & productiviteit	63
6.	Discussie	65
6.1.	Theoretische implicaties	65
6.1.1.	Beweegredenen	65
6.1.2.	Ondersteunende factoren.....	66
6.1.3.	Uitdagingen & valkuilen	67
6.1.4.	Impact op werknemers (en organisaties)	67
6.2.	Beperkingen & suggesties voor toekomstig onderzoek	70
6.3.	Aanbevelingen voor de praktijk	72
6.3.1.	Duidelijke policy.....	72
6.3.2.	Cultuur van vertrouwen en sociale cohesie.....	72
6.3.3.	Gepersonaliseerde aanpak	72
7.	Conclusie	73
	Referentielijst	77

1. Abstract

In de context van digitalisering en toenemende vraag naar flexibiliteit wordt er in deze masterproef onderzoek gedaan naar een nieuw concept. Workcations zijn een nieuwe vorm van werken waarbij werknemers tijdelijk hun werk uitvoeren van een vakantiebestemming zonder vakantiedagen op te nemen. Een kwalitatief onderzoek gebaseerd op grounded theory wordt met behulp van semi gestructureerde interviews met HR-professionals en werknemers met workcation ervaring uitgevoerd, om een antwoord te vinden op de vraag: Hoe en waarom implementeren organisaties workcations in hun HR-beleid en wat is de impact op werknemers en organisaties? Resultaten tonen dat het aantrekken en behouden van talent en het voorzien van een goede work-life balans samen met een goed welzijn de belangrijkste drijfveren zijn voor organisaties om workcations op te nemen in hun beleid. Daarnaast zijn er verschillende ondersteunende factoren zoals een cultuur van vertrouwen, digitale tools en een duidelijke policy, alsook uitdagingen zoals communicatie, teamwerking en een goede werkplaats waar rekening mee moet gehouden worden voor een vlot verloop van het nieuwe concept. De bevindingen wijzen op positieve effecten alsook struikelblokken of moeilijkheden in verband met de work-life balans, welzijn, engagement, creativiteit en productiviteit van werknemers. Deze studie draagt bij aan het academisch debat rond flexibiliteit en hybride werken en biedt concrete inzichten voor HR-beleidsontwikkeling.

Trefwoorden: Workcation(s), grounded theory, Het Nieuwe Werken (HNW), flexibel werken, digitale transformatie, talent, work-life balans, engagement, creativiteit, productiviteit, HR

2. Introductie

De digitalisering van de afgelopen jaren en structurele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben geleid tot de opkomst van verschillende nieuwe vormen van afstandswerken en heeft de vraag van werknemers naar flexibiliteit aanzienlijk vergroot (Cook, 2023; Flores 2019; Gong & Ribiere, 2021). In de context van de overgang naar hybride werken, toont recent onderzoek verspreid over Noord-Amerika, Europa en Australië aan dat maar liefst 75% van de werknemers een flexibele, hybride vorm van werken verkiest boven voltijds op kantoor (Dowling et al., 2022). Deze trend kwam door COVID-19 in een stroomversnelling (Cho & Lee, 2022; Shin et al, 2024; Teixeira, 2024). De digitale technische vooruitgangen hebben er voor gezorgd dat werknemers met jobs die niet noodzakelijk op 1 vaste werkplek moeten worden uitgevoerd, steeds minder afhankelijk zijn van fysieke werkplaatsen (Shin et al., 2025; Voll et al., 2023). Alleen maar meer ontstaan er flexibele werkregelingen en structuren waarbij werknemers zonder fysiek aanwezig te zijn hun verplichtingen kunnen uitvoeren.

Workcations zijn een vorm van dergelijke nieuwe flexibele regelingen. Op basis van een analyse van de definities in bestaand onderzoek naar workcations zal er in dit onderzoek gebruik gemaakt worden van de volgende definitie: een combinatie van "*work*" en "*vacation*", waarbij werknemers voor een bepaalde periode afstappen van hun traditionele werkschema om op afstand, vanuit een vakantiebestemming hun taken uit te voeren met behulp van digitale tools zonder vakantiedagen in te zetten (Shin et al. 2024; Teixeira 2024; Voll et al. 2023; Lee et al., 2024; Bassyiouni & Wilkesmann, 2023). Hierbij krijgen ze de vrijheid om na het uitvoeren van hun verplichtingen te genieten van de lokale toeristische attracties en activiteiten. Bij workcations wordt op die manier het plezier van vakanties gecombineerd met de verplichtingen van de job.

Het is dus een uitdaging voor organisaties om te voldoen aan de vraag naar flexibiliteit en autonomie, zeker in de context van een krappe arbeidsmarkt. Sinds 2010 zijn arbeidsmarkten in ontwikkelde economieën aanzienlijk krappere geworden. Zo is het aantal vacatures per werkzoekende gemiddeld meer dan verviervoudigd, met uitschieters tot bijna zeven keer in bepaalde landen zoals de Verenigde Staten (Madgavkar et al., 2024). Het is voor bedrijven dus cruciaal om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren met werkvormen die inspelen op de veranderende verwachtingen van werknemers (Hofer et al, 2024). Workcations zijn daarbij een relatief nieuw, maar mogelijk krachtige oplossing. Ze bieden immers ruimte voor autonomie en flexibiliteit. Dit zijn zaken die vooral voor jongere generaties een groeiende prioriteit vormen (Shinde & Surve, 2025). Onderzoek toont namelijk aan dat 75% van de Gen Z-werknemers en 76% van de millennials de voorkeur geven aan bedrijven die flexibele werkregelingen aanbieden boven deze die dat niet doen (Gupta et al., 2025). Dit benadrukt wederom hoe cruciaal het is om nieuwe flexibele werkvormen te onderzoeken voor bedrijven om zich te onderscheiden van de concurrentie.

Bestaand onderzoek focust meestal op bredere vormen van flexibel werken zoals het nieuwe werken, telewerk of digital nomadism (Bozzi, 2024; Smite et al., 2023). De academische literatuur over workcations is tot op heden beperkt en het concept wordt in slechts enkele recente studies behandeld (Koll et al., 2025; Lee et al., 2024; Shin et al., 2025; Teixeira, 2024). Duidelijk onderzoek naar de beweegredenen van organisaties om workcations aan te bieden ontbreekt. Bovendien is er weinig tot geen empirisch onderzoek naar het effect ervan op het bedrijf en de werknemers (Voll et al.,

2023). Wanneer workcations toch aan bod komen in onderzoek, wordt zelden of nooit gefocust op de impact die deze werkvorm heeft op zowel werknemers als organisaties. Studies focussen zich vaak op het toeristische gedeelte van het concept (Basyouni & Wilkesmann, 2023; Matsushita, 2024) waarbij het bekeken wordt als vorm van “blended travel” of “bleisure”, een combinatie van business en travel. Hierbij wordt er voornamelijk gefocust op reizigersgedrag en de impact op lokale toeristische economieën. Daarnaast werd er reeds onderzoek gedaan naar de fysieke en psychologische impact op werknemers waarbij het concept vanuit het perspectief van “remote work” werd onderzocht. Hierbij beperken de onderzoeken zich tot het perspectief van de werknemer zonder rekening te houden met de manier waarop organisaties dit ervaren (Shin et al., 2024; Shin et al., 2025; Teixeira, 2024; Xiao et al., 2021). Onderzoek dat deze twee invalshoeken combineert is, voor zover we weten, nog onbestaande.

Deze masterproef wil deze gaten in de literatuur opvullen door workcations te analyseren vanuit een dubbele invalshoek. Dit wordt gedaan door middel van een kwalitatief onderzoek waarbij er diepte-interviews met zowel HR-professionals als werknemers die ervaring hebben met workcations werden afgenomen. Op die manier wordt er enerzijds gekeken naar waarom ze dit al dan niet aanbieden, hoe bedrijven workcations beleidsmatig vormgeven en welke doelen ze hiermee nastreven. Anderzijds wordt er vanuit beide perspectieven onderzocht welke effecten deze werkvorm heeft op de work-life balans, welzijn, engagement, creativiteit en prestaties. Deze concepten werden geselecteerd op basis van literatuur die de invloed van HNW onderzoekt (Nijp et al., 2016; Kers, 2013; Ten Brummelhuis et al., 2012; De Spiegelaere, 2013). Daarnaast werden welzijn en work life balans als beweegredenen genoemd om te kiezen voor HNW (Van Vegchel, 2012). Bovendien zou HNW de productiviteit verhogen (Bijl, 2009; Hengst et al., 2008). Tot slot werd er ook in de literatuur over workcations verwezen naar de geselecteerde concepten (Lee et al., 2024). Hierdoor zullen mogelijke struikelblokken alsook de positieve gevolgen naar boven komen die duidelijk zullen maken of workcations eerder een trend zijn als antwoord op de toenemende vraag naar flexibiliteit of een duurzame vooruitgang in HR-beleid die bedrijven en hun prestaties consistent vooruit kunnen helpen. Het onderzoek zal niet alleen een genuanceerd beeld geven van het concept in de praktijk, maar positioneert workcations ook binnen bestaande theoretische kaders zoals Het Nieuwe Werken. Op die manier draagt deze masterproef ook bij aan de verfijning van academische kaders rond flexibiliteit, autonomie en digitalisering binnen hedendaagse werkstructuren.

De centrale onderzoeksvraag luidt: “Hoe en waarom implementeren organisaties workcations in hun HR-beleid en wat is de impact op werknemers en organisatie?”. Met deze vraag wordt beoogd een oplossing te bieden voor het gebrek aan onderbouwde kennis over workcations. Het eerste deel van deze vraag spitst zich toe op de beweegredenen en beleidsmatige keuzes van werkgevers, alsook de impact op de organisatie. Het tweede deel focust op de impact bij werknemers en de organisatie. Daarnaast kan dit onderzoek bijdragen aan het aanpakken van bredere uitdagingen, zoals de krapte op de arbeidsmarkt en de concurrentiedruk waarmee organisaties worden geconfronteerd. Het biedt namelijk inzicht in hoe workcations zouden kunnen helpen bij het aantrekken en behouden van talent, welke ondersteunende voorwaarden hiervoor nodig zijn en wat de uiteindelijke impact is van het implementeren van deze benefit.

Het onderzoek is relevant voor wetenschappers en HR-professionals die inzicht zoeken in flexibele werkvormen. Door de impact van "workcations" vanuit zowel organisatie- als werknemersperspectief te onderzoeken, biedt de studie een breed overzicht van de praktijk. De resultaten kunnen organisaties helpen bij het ontwikkelen van HR-strategieën en beleidskeuzes rond flexibiliteit en employee benefits, en bieden waardevolle informatie voor (toekomstige) werknemers die workcations overwegen bij hun keuze voor een werkgever.

3. Literatuurstudie

Zoals reeds vermeld, is de hoeveelheid beschikbare literatuur rond het concept workcations nog beperkt. Om workcations in de juiste theoretische context te plaatsen zullen workcations in dit deel worden gekaderd binnen het bredere concept van Het Nieuwe Werken (HNW). In eerste instantie zal HNW gedefinieerd worden en zal er een overzicht gegeven worden van de kernprincipes. Nadien volgt een bespreking van de randvoorwaarden die nodig zijn voor een vlot verloop van workcations. Ook de impact van HNW, zoals blijkt uit onderzoek, zal aan bod komen. Vervolgens zal het concept workcations zelf gedefinieerd worden en zal het vergeleken worden met zakenreizen en digital nomads om een duidelijke afbakening te maken van wat workcations precies inhouden. Bovendien zal er gekeken worden naar het wetgevend kader dat relevant is voor het nieuwe concept. Daarna zal worden verduidelijkt hoe workcations passen binnen HNW. Tot slot zal er een overzicht gegeven worden van de reeds bekomen bevindingen uit het beperkte bestaande onderzoek naar workcations.

3.1. Het Nieuwe Werken als theoretisch kader

Door het concept van HNW te definiëren en te analyseren, kunnen we de theoretische basis van workcations beter onderbouwen en verduidelijken. Het is zinvol om eerst terug te grijpen naar het overkoepelende concept van het nieuwe werken (HNW) als onderliggend HR-model omdat het een theoretisch kader vormt waarin flexibiliteit, resultaatgerichtheid en vertrouwen (van Bunnik, 2018) centraal staan, kenmerken die ook bij workcations, zoals later besproken (3.2. Workcations: een nieuw concept), zeer belangrijk zijn. Daarnaast krijgen we ook inzicht in de mogelijke impact op work-life balans, engagement, creativiteit en prestaties. Bovendien maakt dit het mogelijk om de noodzakelijke ondersteunende factoren voor een succesvolle implementatie in kaart te brengen, zoals leiderschapsstijl, technologische infrastructuur en organisatiecultuur. Deze inzichten zijn essentieel om te beoordelen of en hoe workcations duurzaam kunnen worden geïntegreerd in een toekomstbestendig werkmodel.

3.1.1. Definitie

Studies (Baane et al., 2010; Bruurs & Huybrechts, 2021; Nijp et al., 2016) tonen aan dat er twee belangrijke ontwikkelingen aan de basis liggen van het ontstaan van HNW. Een eerste is de maatschappelijke ontwikkeling in de mindset en verwachtingen van werknemers (Baane et al., 2010). Zij zijn steeds kritischer ten opzichte van de traditionele inrichting van arbeidsprocessen en hechten meer belang aan inspraak en flexibiliteit in hoe ze hun werk vormgeven (Baane et al., 2010; Nijp et al., 2016). Deze nieuwe, jonge generatie werknemers zijn op zoek naar een werk- en levensstijl waar virtueel communiceren, samenwerken, kennis delen en netwerken centraal staan (Shinde & Surve, 2024).

Een andere belangrijke ontwikkeling zijn de technologische innovaties in ICT. Deze maken geavanceerde vorm van virtuele sociale interactie, die werknemers voortaan verlangen, mogelijk en stimuleren deze tegelijkertijd actief (Baane et al., 2010; Bijl, 2009; Nijp et al., 2016). De combinatie van deze ontwikkelingen dwingen organisaties om hun werkstructuur aan te passen en na te denken over de organisatie en inrichting van werk zodat deze beter aansluit bij de nieuwe realiteit (Bijl, 2009; Rijkeboer, 2011; Van der Voordt & d'Ancona 2013).

Deze nieuwe vorm van organiseren wordt het nieuwe werken (HNW) genoemd. Een duidelijke definitie ontbreekt (Renard et al., 2021), maar HNW is een overkoepelende term die kort kan omschreven worden als tijd- en plaats onafhankelijk werken met behulp van digitale technologische hulpmiddelen (van de Rijt, 2013; Taris, 2020). De werknemer wordt hierbij centraal gesteld en krijgt de vrijheid om, weliswaar binnen bepaalde grenzen, te bepalen hoe, waar, wanneer en met wie hij werkt (Bijl, 2009; Baane et al., 2010). Het is een overkoepelende term die in bestaand onderzoek reeds verschillende vormen en definities heeft aangenomen. Om een zo volledig en correct mogelijke definitie te geven aan het concept zal er in dit onderzoek gebruik gemaakt worden van vier kenmerken die de veelheid aan initiatieven het beste samenvatten en typeren (Baane et al., 2010; van Bunnik, 2018). Deze vier kenmerken zijn: tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen van medewerkers op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen & ideeën en flexibele arbeidsrelaties met wederzijds vertrouwen (Baane et al., 2010) en zullen in het volgende segment (3.1.2. Kernprincipes) besproken worden.

Deze kenmerken worden in de praktijk vertaald in initiatieven die veranderingen vertonen op het vlak van “bricks, bytes & behaviour” (Aroles et al., 2021; Baane et al. 2010; Kers, 2013). Hiermee worden veranderingen bedoeld op gebied van tijd en ruimte, technologie en organisatiecultuur (Aroles et al., 2021). Het gaat dus niet om de verandering van één afzonderlijk aspect, maar om een samenhangende transformatie van deze factoren die in onderlinge samenhang moeten worden beschouwd (Aroles et al., 2021).

3.1.2. Kenmerken

3.1.2.1. *Tijd- en plaats onafhankelijk werken*

Het eerste kenmerk bestaat uit twee verschillende componenten. Deze worden in deze paragraaf apart besproken omdat tijd en plaats afzonderlijke aspecten zijn. Een werknemer kan immers een flexibel werkschema hebben, maar toch altijd op kantoor werken. En een werknemer kan ook op afstand werken volgens een vast schema.

In de literatuur vallen onder het nieuwe werken dus werkvormen die in eerste instantie niet afhankelijk zijn van een vaste werkplaats of tijdschema (Baane et al., 2010). De fysieke locatie waar men werkt en de momenten waarop dit gebeurt, zijn binnen Het Nieuwe Werken van ondergeschikt belang geworden. Deze flexibiliteit heeft invloed op diverse aspecten, zoals de werk-privébalans en de creativiteit van werknemers. Dit zijn onderwerpen die verder worden besproken in paragraaf 3.1.5 over de impact van HNW. Zowel de positieve als negatieve gevolgen van deze verschuiving komen daar aan bod. Onderzoek toont aan dat tijd- en plaats onafhankelijk werken een hoge mate van zelfdiscipline en effectief tijdsmanagement vereist (Kelliher & Anderson, 2010). Volgens deze auteurs zouden dit zouden vaardigheden zijn die niet bij alle werknemers even sterk ontwikkeld zijn. Daarnaast benadrukt Bijl (2009). Ook het verminderde fysieke contact tussen collega's kan volgens onderzoek negatieve gevolgen hebben voor samenwerking en onderlinge verbondenheid (Gajendran & Harrison, 2007).

Tijdsonafhankelijk werken wordt in de literatuur omschreven als de mogelijkheid om werktaken uit te voeren binnen en buiten de traditionele kantooruren, wat gepaard gaat met flexibele werkuren (Blok et al., 2011). Onderzoek wijst erop dat duidelijke afspraken tussen werkgever en werknemer

essentieel zijn. Zolang de afgesproken resultaten worden behaald, mogen werknemers hun werktijd naar eigen voorkeur invullen (Vink et al., 2012). Met tijdsafhankelijk werken wordt dus verwezen naar de autonomie die werknemers krijgen om hun werktijden flexibel in te delen, afgestemd op persoonlijke voorkeuren en behoeften (Kers, 2013).

3.1.2.2. Sturen van medewerkers op resultaat

Een tweede belangrijke pijler die in de literatuur herhaaldelijk naar voren komt, is het sturen op resultaat (Kers, 2013). In de context van tijd- en plaats onafhankelijk werken volstaat het niet langer om werknemers te beoordelen op hun fysieke aanwezigheid. In plaats daarvan ligt de focus op de geleverde output (Hengst et al., 2008). Dit sluit dus aan bij het eerste kenmerk aangezien het niet uitmaakt waar of wanneer er gewerkt wordt, maar het dus voornamelijk draait over de resultaten die behaald worden (Baane et al., 2010; Kers, 2013).

3.1.2.3. Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen & ideeën

Het derde principe dat vaak wordt aangehaald in studies over Het Nieuwe Werken is de vrije toegang van werknemers tot kennis, ervaringen en ideeën (Baane et al., 2010). Literatuur toont aan dat door de technologische vooruitgang van de afgelopen jaren diverse hardware- en sharewaretoepassingen worden ingezet om werknemers efficiënt van informatie en kennis te voorzien (Van der Voordt & d'Ancona, 2013). ICT speelt hierin een centrale rol, zowel bij de toegang tot informatie als bij de communicatie tussen werknemers op uiteenlopende werkplekken (Nijp et al., 2016).

Tegelijkertijd wordt in recent onderzoek (Nurse et al., 2021) gewezen op de risico's die gepaard gaan met deze open informatiestromen. Zo kunnen een gebrek aan training in cybersecurity, overhaaste technologische implementaties en de aanwezigheid van onbevoegde personen in thuiswerkomgevingen leiden tot aanzienlijke veiligheidsrisico's. Volgens ander onderzoek (Buil-Gil et al., 2021) is er bovendien sprake van een toename in cyberaanvallen gericht op thuiswerkers, waarbij een deel van de kwetsbaarheid voortkomt uit de moeilijkheden die gebruikers ervaren bij het omgaan met nieuwe technologieën.

Bij een kritische beschouwing van deze pijler is het dus essentieel om een evenwicht te vinden. Enerzijds moeten werknemers vlot toegang hebben tot relevante informatie, anderzijds moet de beveiliging op orde zijn om misbruik en datalekken te voorkomen. Daarnaast is het cruciaal dat werknemers voldoende worden opgeleid in het veilig en verantwoord omgaan met digitale informatiesystemen.

3.1.2.4. Flexibele arbeidsrelaties met wederzijds vertrouwen en respect

De laatste pijler van Het Nieuwe Werken die in de literatuur wordt genoemd is een organisatie waarin de medewerker een arbeidsrelatie kan aangaan die persoonlijk past op basis van factoren zoals ambitie, competentie, levensstijl of levensfase (Baane et al., 2010). Dit gaat gepaard met een open cultuur die gebaseerd is op vertrouwen en respect, wat essentieel is voor het bevorderen van zowel individueel als organisatorisch succes (Hengst et al., 2008). Net zoals bij het sturen op resultaat speelt de leidinggevende een cruciale rol in het onderhouden en opzetten van deze vertrouwensvolle relaties. Zoals verder besproken in paragraaf 3.1.4 over ondersteunende voorwaarden en factoren, is de leidinggevende tevens verantwoordelijk voor het uitdragen van een gemeenschappelijke visie waarin vertrouwen centraal staat (Vink et al., 2012).

3.1.3. Beweegredenen

Ajzen et al. (2015) onderscheiden in hun onderzoek 4 soorten beweegredenen: sociale-, ecologische, economische- en organisatorische motieven. In onderzoek (Bijl, 2009; van Grunsven, 2015) wordt naar enkele van deze sociale motieven verwezen. Ze benoemen een verhoogde autonomie, welzijn en flexibiliteit als motieven voor organisaties om HNW te implementeren in hun werking (Bijl, 2009; van Grunsven, 2015). Ze hechten belang aan het welzijn en de work-life balans van hun werknemers waardoor ze initiatieven nemen die dit zouden verbeteren (Van Vegchel, 2012). Daarnaast zijn andere beweegredenen die in de literatuur vermeld worden ecologische redenen, zoals een vermindering van impact op het milieu door een daling van de CO2-uitstoot als een gevolg van de afname van het woon-werkverkeer (Ajzen et al., 2015; Van der Voordt & d'Ancona, 2013).

Andere studies tonen echter aan dat de voornaamste beweegredenen van organisaties economisch en organisatorisch zouden zijn (Whitehouse et al., 2002). Daarom is het belangrijk om kritisch te kijken naar de werkelijke beweegredenen van organisaties bij de implementatie van Het Nieuwe Werken (HNW). Zoals reeds vermeld wordt in de literatuur zouden sociale en ecologische factoren zoals welzijn, work-life balans en milieu-impact een rol spelen (Bijl, 2009; Illegems & Verbeke, 2003; van Grunsven, 2015), maar ander onderzoek (Ajzen et al., 2015) discussieert dat dit eerder secundaire motieven zijn. Bedrijven zouden voornamelijk kiezen voor HNW met het oog op kostenreductie, efficiëntiewinsten en een betere concurrentiepositie. Organisaties zouden voor HNW kiezen omdat het er voor zou zorgen dat organisaties minder infrastructuur moeten voorzien voor hun werknemers waardoor er kosten bespaard worden (Verbeek, 2020; Van der Voordt & d'Ancona, 2013). Daarnaast wijst onderzoek uit dat het zou helpen met het aantrekken van talent en hogere productiviteit (Bijl, 2009; Hengst et al., 2008). Een belangrijke opmerking die wordt gemaakt in de literatuur is dat deze focus op financiële en economische doelen juist meer stress bezorgen aan werknemers waardoor hun welzijn in plaats van beter, achteruit zou gaan (Jensen & Van De Voorde, 2016).

De reden dat deze effectieve redenen niet naar de voorgrond treden is mogelijks omdat onderzoek gebaseerd is op het perspectief van werkgevers die een positief imago van zichzelf willen presenteren. Redenen die primair in hun eigen voordeel werken, zoals kostenbesparing door het verminderen van kantoorruimte, zullen wellicht minder nadrukkelijk naar voor komen (Renard et al., 2021).

3.1.4. Ondersteunende voorwaarden

3.1.4.1. *Taken leidinggevenden*

Net zoals bij traditionelere vormen van werken speelt de leidinggevende bij het nieuwe werken een zeer belangrijke rol in de slagingskansen. Als leider moet je geloven in de nieuwe manier van werken (Kers, 2013). De huidige veranderingen in onze samenleving vragen volgens de literatuur om een vorm van leiderschap dat zich kan aanpassen aan de uitdagingen van HNW (Makowski, 2023). Aangezien HNW gepaard gaat met resultaatgericht werken in plaats van focussen op het proces en er veel autonomie wordt toegestaan aan werknemers zouden leidinggevenden hun stijl naargelang de situatie moeten aanpassen volgens Gerards et al. (2018) en Johnson (2004). Literatuur (Bass, 1985; Peters et al., 2014) stelt vast dat een leiderschapsstijl die werknemers oplegt wat ze moeten

doen, wat van hen verwacht wordt en hoe ze beloond zullen worden niet zou aansluit bij de vereisten van de nieuwe werkvormen. Baane et al. (2010) beweerd dat er een nood is aan een evolutie naar een meer gelijkwaardige relatie tussen leidinggevend en medewerkers (Baane et al., 2010). Leiderschap moet zich daarbij verplaatsen van een controlerende en sturende rol naar een meer coachende en faciliterende benadering. Dit impliceert een verschuiving van een "command & control"-stijl naar een "goal setting & trust"-benadering, waarin vertrouwen en autonomie centraal staan (de Leede & Heuver, 2016).

Onderzoek naar welke leiderschapsstijl en gedragingen zouden volgens Bartsch et al. (2020) en Höddinghaus et al. (2024) nog beperkt zijn. Een duidelijke eenduidige leiderschapsstijl zou dus nog niet geïdentificeerd zijn (Makowski, 2023; Renard et al., 2021). Wel beweren de Leede & Heuver (2016) dat de leidinggevende een aantal belangrijke taken heeft die zorgen voor een goed verloop van het nieuwe werken. Deze taken zijn leiden op basis van visie, het stellen van doelen en sturen op output en het bieden van vertrouwen.

De werknemer vertrouwen en dit vertrouwen eveneens tonen is dus zeer belangrijk (Baane et al., 2010; Hengst et al., 2008). Dit vertrouwen hangt samen met werken en focussen op output eerder dan op het proces. Leiders moeten om HNW te doen slagen immers het vertrouwen geven aan hun werknemers om hun taken tot een goed einde te brengen zonder continue monitoring (de Leede & Heuver, 2016). Door het regelmatig uitwisselen van info en nakomen van de vooraf gemaakte afspraken ontstaat er een band van vertrouwen die bevorderend is voor de nieuwe manier van werken. Onderzoek (Maduka et al., 2018) toont aan dat leiders niet altijd over de juiste competenties beschikken. Prestaties zouden bijgevolg negatief beïnvloed worden als gevolg een gebrek aan constante feedback, duidelijke taakbeschrijving en vertrouwen in hun werknemers wat leidt tot mindere prestaties.

Een andere belangrijke factor voor leidinggevend bij HNW is om niet enkel op professioneel, maar ook op menselijk vlak een band op te bouwen met de werknemers (Makowski, 2023). De oorspronkelijk sturende rol die directe leidinggevend hebben evolueren bij het nieuwe werken best naar een eerder coachende rol die er voor zorgt dat er meer aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling en gezondheid (Baane et al., 2010; Bijl et al., 2009). Leiders moeten volgens onderzoek (Mitchell & Brewer, 2022) de behoeften van hun werknemers begrijpen om ervoor te zorgen dat er effectief gecommuniceerd kan worden bij HNW (Mitchell & Brewer, 2022). Naast een efficiënte communicatie zouden relaties met hun volgers moeten ontwikkelen om samen doelen van de organisatie na te streven.

3.1.4.2. Transformationeel leiderschap

In onderzoek wordt er verwezen naar transformationeel leiderschap als geschikte leiderschapsstijl voor HNW (Peters et al., 2014; Gerards et al., 2021). Het zou een passende stijl zijn voor de dynamische en veranderende werkomgeving (Makowski, 2023). Transformationeel leiderschap is de tegenhanger van transactioneel leiderschap en wordt getypeerd door vier kenmerken: charismatisch rolmodelgedrag, motivatie door inspiratie, individuele overweging en intellectuele stimulatie van werknemers (Bass, 1985; Faupel & Süß, 2019). Anders dan bij het transactioneel leiderschap waarbij de focus ligt op controle en er weinig ruimte voor autonomie is voor de werknemer, is

transformationeel leiderschap gericht op het inspireren en motiveren van medewerkers via een duidelijke visie en ambitieuze, gedeelde doelstellingen (Peters et al., 2011).

In de literatuur zijn er verschillende onderzoeken die proberen te verklaren waarom transformationeel leiderschap geschikt zou zijn voor HNW. Zo stellen De Leede en Kraijenbrink dat vertrouwen, een kenmerk dat typisch is voor transformationeel leiderschap, de relatie tussen HNW en prestaties positief zou bemiddelen. Daarnaast zou transformationeel leiderschap volgens Gerards et al. (2018) ook een positief bemiddelende rol spelen in de relatie tussen de kenmerken van HNW: tijd- en plaats onafhankelijk werken en vrije toegang tot kennis, en werk engagement.

Wanneer er kritisch gekeken wordt naar de bestaande literatuur kan er ook afgeleid worden dat de 4 kenmerken van transformationeel leiderschap afzonderlijk een positieve impact zouden kunnen hebben op de taken van een goede leider binnen HNW (de Leede & Heuver, 2016). De motivatie door inspiratie waarmee werknemers gemotiveerd worden door de gewenste toekomst te tonen en hoe te bereiken (Faupel & Süß, 2019), komt immers overeen met het leiden op basis van een visie en het stellen van doelen, twee taken van een leider die belangrijk zouden zijn binnen HNW (de Leede & Heuver, 2016). Ook het charismatisch rolmodelgedrag kan bijdragen aan het overbrengen en opleggen van deze visie. Daarnaast zou charisma in combinatie met de individuele overweging kunnen zorgen voor vertrouwen dat volgens de Leede & Heuver (2016) cruciaal is. Dit alles zou dus een indicatie kunnen zijn dat transformationeel leiderschap geschikt kan zijn voor HNW.

Toch beweerd ander onderzoek (Makowski, 2023) dat ook transformationeel leiderschap niet perfect is. Hij geeft de kritiek dat leiders die sterke capaciteiten hebben in het inspireren van werknemers hun eigen doelen voorop stellen. Onderzoek (Bass, 1998) benoemt dit als "pseudo transformationeel leiderschap" en dit treedt op wanneer leiders hun eigen belang voor dat van de groep zetten. Deze leiders negeren het welzijn van hun volgers en houden dus geen rekening met individuele overweging (Bass & Riggio, 2015).

Uit deze tegenstrijdige bevindingen kan worden afgeleid dat het moeilijk is om één specifieke leiderschapsstijl aan te wijzen die past binnen HNW. Zoals De Leede en Heuver (2016) vaststelden, zal het in de praktijk eerder gaan om een combinatie van kenmerken die het beste effect heeft. Het kan echter waardevol zijn om leidinggevendenden bewust te maken van deze kenmerken, zodat zij zo competent mogelijk kunnen handelen.

3.1.4.3. Opleiding van leidinggevendenden

Onderzoek toont aan dat het belangrijk is voor organisaties om te investeren in de opleiding en ondersteuning van leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor het aansturen van werknemers op afstand (Lewis, 2023). Leiding geven in het kader van HNW vraagt, zoals vermeld, immers andere vaardigheden dan traditioneel leiderschap en vereist specifieke vaardigheden op het vlak van communicatie en vertrouwen (Baane et al., 2010). Zoals reeds vermeld zijn er gedragingen die leidinggevendenden zich eigen moeten maken. Voor dit leerproces is er tijd en inzet nodig en daarom is het de taak van organisaties om een gestructureerde aanpak waarin leiderschap expliciet wordt afgestemd op de uitdagingen van het Nieuwe Werken te creëren (Makowski 2023).

3.1.4.4. Duidelijke afspraken

In zijn onderzoek benadrukt Bijl (2009) het belang van duidelijke afspraken en structurele ondersteuning. Een gebrek hieraan zou namelijk de prestaties kunnen doen afnemen en teamdoelstellingen mogelijk in het gedrang laten komen. Studies benadrukken dat leidinggevendenden hierin een cruciale ondersteunende rol vervullen (Baane et al., 2010; Hengst et al., 2008). Voor een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken en resultaatsturing is het volgens de literatuur essentieel dat er duidelijke afspraken worden gemaakt tussen werkgever en werknemer. Dergelijke afspraken creëren transparantie rond wederzijdse verwachtingen en vormen de basis voor een cultuur van vertrouwen (Bijl, 2009).

3.1.4.5. Technologie

Het zou cruciaal zijn dat werknemers toegang hebben tot de nodige technologische voorzieningen om het nieuwe werken in goede banen te leiden (Baane et al., 2010; Kers, 2013). Onderzoek (Stoffers et al., 2015) voegt hier aan toe dat ICT nodig is om meer productief, creatief en flexibel te zijn. Het vormt namelijk de basis om interacties te ondersteunen onafhankelijk van locatie. Van De Haterd (2010) voegt hier aan toe dat het daarom cruciaal zou zijn voor samenwerking en communicatie. Dit zou uiteindelijk ook kunnen zorgen voor een goede sociale cohesie, wat zoals later besproken in paragraaf 3.1.4.4. ook een belangrijke ondersteunende voorwaarde zou zijn. Technologie zou dus cruciaal zijn, maar zoals onderzoek (Stoffers et al., 2015; Van De Haterd, 2010) opmerkt is het niet de drijvende kracht achter HNW, het is enkel een belangrijke randvoorwaarde die het faciliteert.

3.1.4.6. Sociale cohesie

Sociale cohesie wordt in de literatuur beschreven als: iets dat ons samenbindt (Rajulton et al., 2007; Kers, 2013). Het wordt gezien als een succesfactor van moderne organisaties die ervoor kan zorgen dat werknemers zich sterker betrokken voelen en beter samenwerken (Peters et al., 2011). Bovendien zou een goeie sociale cohesie die op zijn beurt ook een positief effect hebben op de werktevredenheid (Rajulton et al., 2007). Een gebrek aan deze samenhang zou ervoor kunnen zorgen dat werknemers zich afgesloten voelen en een gevoel van sociale isolatie ervaren (Kers, 2013; Peters et al., 2014).

De communicatie tussen werknemers speelt een belangrijke rol bij sociale cohesie en zou daarom extra aandacht moeten krijgen (Peters et al., 2011). Bovendien is het door de toename van virtuele samenwerking en het afgenomen fysieke contact op de werkvloer, des te belangrijker dat organisaties actief inzetten op het bevorderen van verbondenheid en persoonlijk contact (Kers, 2013). Aangezien niet elke medewerker vanzelf sociale interactie opzoekt, ligt er volgens Baane et al. (2010) een duidelijke verantwoordelijkheid bij de leidinggevende om sociale cohesie binnen teams te waarborgen.

3.1.4.7. Persoonsgebonden factoren

De werknemer zelf zou ook een belangrijke rol spelen. Persoonsgebonden factoren zouden namelijk de effectiviteit van het nieuwe werken beïnvloeden. Het is belangrijk dat de werknemer autonoom kan werken en flexibel is (Hengst, 2008; Kers, 2013). Werknemers moeten immers in staat zijn om individueel op afstand de nodige resultaten te halen. Hierbij is het belangrijk dat de werknemer zijn

grenzen kent en niet overschrijdt om burn-out te voorkomen (Hengst, 2008; Peters et al., 2011). Onderzoek (Stoffers et al., 2015) toont aan dat vaardigheden zoals communicatie, het organiseren van eigen werk en doelgerichtheid ook bevorderend zijn voor HNW. Net zoals de medewerkers, moet ook de werknemer zelf de meerwaarde inzien van de nieuwe manier van werken. Dit zorgt immers voor een hogere motivatie en betrokkenheid (Kers, 2013).

3.1.5. Impact van HNW

Om op zoek te gaan naar de impact van workcations op werknemers en organisaties is het waardevol om te onderzoeken wat de impact en effecten van het nieuwe werken inhouden. Er werden reeds positieve resultaten vastgesteld die gepaard gaan met de implementering van het nieuwe werken, maar er zijn ook enkele valkuilen of risico's aan verbonden (Kers, 2013). In dit deel worden de impact op 5 belangrijke concepten weergegeven: work-life balans, welzijn, engagement, innovatief werkgedrag & creativiteit en productiviteit. De keuze van deze concepten in dit onderzoek vertrekt van wetenschappelijke literatuur omtrent de effecten van HNW. Het zijn concepten die in meerdere studies worden genoemd als belangrijke aspecten die door HNW worden beïnvloed. (Nijp et al., 2016; Kers, 2013; Ten Brummelhuis et al., 2012; De Spiegelaere, 2013). Deze keuze omvat zowel menselijke als zakelijke aspecten van de impact van HNW. Enkele van deze concepten zijn daarnaast ook verbonden met de beweegredenen van organisaties om te kiezen voor HNW. Van Vegchel (2012) geeft namelijk als beweegreden dat organisaties belang hechten aan het welzijn en de work-life balans van hun werknemers. Jensen & Van De Voorde (2016) zeggen dat als de focus van organisaties te sterk op economische motieven liggen om HNW te implementeren, het welzijn juist negatief beïnvloed zou worden. Dit vormt een interessant spanningsveld om verder te analyseren. Daarnaast zouden bedrijven HNW implementeren omdat het een positieve impact zou hebben op de productiviteit (Bijl, 2009; Hengst et al., 2008). Ook in het beperkte bestaande onderzoek naar workcations werden deze 5 concepten reeds genoemd. Lee et al. (2024) deed bijvoorbeeld onderzoek naar de impact op innovatief werkgedrag wat sterk samenhangt met creativiteit en het engagement van werknemers. Dit zijn de redenen waarom in dit onderzoek de focus ligt op deze vijf concepten.

3.1.5.1. *Work-life balance*

Over het effect dat HNW heeft op de work-life balance van werknemers bestaan uiteenlopende bevindingen in de literatuur (Kok, 2017). Een goede Work-life balans wordt in de literatuur gedefinieerd als het bereiken van een evenwichtige verdeling van persoonlijke middelen, zoals tijd, energie en toewijding, over zowel de professionele als overige levensdoelen van een individu (Brough et al., 2022; Kirchmeyer, 2020). Het is de mate waarin een individu tevreden is over zowel zijn werk als niet-werk gerelateerde rollen (Greenhaus et al., 2003). Hierbij moet er tevens rekening gehouden worden met de voorkeuren voor bepaalde rollen van individuen aangezien de balans tussen beide een subjectief gegeven is (Brough et al., 2007). Een meer volledige definitie van de balans is dus de mate waarin geïnvesteerd wordt in rollen overeenkomstig met het belang dat individuen hechten aan deze rollen (Kalliath & Brough, 2008).

In de literatuur bestaan verschillende perspectieven op het concept werk-privébalans. Een eerste perspectief richt zich op de grenzen tussen werk en privé, die bij HNW dunner kunnen worden (Bijl, 2009; Edwards & Rothbard, 2000). Dit perspectief, dat zich focust op deze grenzen, wordt beschreven

in de boundary theory (Clark, 2000). Clark (2000) stelt dat mensen dagelijks de grens beheren tussen werk en privé en daarbij streven naar zo veel mogelijk tevredenheid op beide vlakken, zonder dat er rollenconflicten ontstaan. Binnen deze theorie wordt gesproken over integratie en segmentatie, begrippen die betrekking hebben op de mate waarin individuen grenzen trekken tussen werk en privé (Myrie & Daly, 2009). Er worden daarbij twee categorieën onderscheiden: segmentators en integrators (Michel et al., 2014). Segmentators zijn individuen die een duidelijke grens trekken tussen werk en privé en een strikte scheiding verkiezen. Zij vermijden bijvoorbeeld werkgerelateerde taken volledig buiten werktijd en hetzelfde geldt voor privéactiviteiten tijdens werktijd. Integrators daarentegen geven de voorkeur aan een dunnere grens tussen werk en privé, waarbij beide domeinen in elkaar overlopen en zo optimaal mogelijk op elkaar worden afgestemd. Segmentators zouden bovendien meer tijd nodig hebben om over te schakelen van het ene domein naar het andere (Clark, 2000; Myrie & Daly, 2009).

Een tweede perspectief is de spillover theory. Deze veronderstelt dat werk een positieve en/of negatieve invloed kan hebben op het privéleven, en omgekeerd (Guest, 2002; O'Driscoll, 1996). Dit zogenaamde spillover effect wordt verschillende onderzoeken (Greenhaus & Powell, 2006; Nanda, 2015) geanalyseerd en er zouden zowel positieve als negatieve effecten zijn. Bij een positief effect spreekt de literatuur van enrichment (Greenhaus & Powell, 2006; McNall et al., 2010), terwijl een negatief effect wordt aangeduid als conflict (Nanda, 2015). Afhankelijk van de richting waarin werk of privé wordt beïnvloed en of het effect positief of negatief is, kunnen er vier situaties worden onderscheiden: work-to-family enrichment (WFE), work-to-family conflict (WFC), family-to-work enrichment (FWE) en family-to-work conflict (FWC). Dit zijn belangrijke concepten aangezien WFC positief gerelateerd zouden zijn met burnout (Frone et al., 1992) en FWC de job tevredenheid en prestaties negatief zouden beïnvloeden (Ahmad, 1996). Daarnaast toont onderzoek van McNall et al. (2010) aan dat FWE en WFE positief gerelateerd zouden zijn aan job tevredenheid, tevredenheid over familie en het mentale welzijn van werknemers.

Sommige studies geven aan dat HNW een positieve impact zou hebben op de work-life balans. Door de verhoogde flexibiliteit en autonomie zou er meer voldoening zijn op het vlak van work-life balans (Illegems & Verbeke, 2003). Werknemers kunnen immers hun tijd beter verdelen waardoor hun balans zal verbeteren (Kirchmeyer, 1995). Doordat ze meer flexibiliteit krijgen, kunnen werknemers de verschillende eisen van zowel werk als privé beter managen (Hill et al., 2001). Bovendien zorgt de verhoogde mate van flexibiliteit ook voor een verlaging van het stressniveau waardoor conflicten tussen werk en privé zouden afnemen (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

Ander onderzoek stelt dat HNW ook een negatieve impact kan hebben op de werk-privébalans. Het werken op afstand zorgt ervoor dat de grens tussen werk en privé vervaagt (Bijl, 2009; Edwards & Rothbard, 2000). Hierdoor kunnen werknemers het gevoel krijgen constant bereikbaar en actief te moeten zijn, waardoor ze moeilijker zouden kunnen loskoppelen van werk en ontspannen (Jansen, 2015). Hoewel de toegenomen autonomie en flexibiliteit positieve effecten kunnen hebben, bestaat dus ook het risico dat werknemers het steeds moeilijker vinden om hun werk af te sluiten. Dit kan de werk-privébalans verstoren en leiden tot FWC en WFC. Werknemers werken hierdoor soms op momenten dat dit niet de bedoeling is, wat kan zorgen voor extra stress (Raghuram en Wiesenfeld, 2004). Dit onderstreept het belang van het aanleren van tijdmanagementvaardigheden aan

werknemers (Bijl, 2009; Rijkeboer, 2011; Baane et al., 2010). Zowel het creëren van een scheiding in tijd als in fysieke ruimte kan ook helpen om de werk-privébalans te reguleren (Sullivan, 2000).

3.1.5.2. Welzijn

Van Grunsven (2015) onderscheidt in haar onderzoek welzijn op psychologisch, sociaal en fysiek vlak. Psychologisch welzijn verwijst volgens van Grunsven (2015) naar een positieve stemming, plezier en tevredenheid op het werk. Ook sociaal welzijn speelt een belangrijke rol (Van Vegchel, 2012; Keyes, 1998) en heeft betrekking op de kwaliteit van de relaties van een persoon. Sociale interacties en de mate van steun die een individu van anderen ervaart, zijn hierbij van groot belang. Dit wordt beïnvloed door de relatie tussen werknemers onderling en leidinggevend, waarbij sociale steun en vertrouwen cruciaal zijn (Bradbury & Lichtenstein, 2000). De derde dimensie betreft het fysieke welzijn. Hieronder wordt in onderzoek (Grant et al., 2007) de lichamelijke gezondheid en het ervaren stressniveau van een individu verstaan. Dit zegt dus iets over de fysieke gezondheidstoestand en stressniveaus van werknemers (Van Grunsven, 2015). Deze drie dimensies tonen aan dat het welzijn van werknemers op verschillende manieren beïnvloed kan worden. Dit impliceert dat verschillende componenten van HNW een uiteenlopende impact kunnen hebben op de diverse vormen van welzijn.

De invloed van HNW op het psychologisch welzijn zou volgens Kattenbach et al. (2010) en Van Grunsven (2015) positief zijn, met name door de autonomie en het vertrouwen dat werknemers krijgen van leidinggevend. Ander onderzoek stelt echter dat, doordat sociale interacties bij HNW afnemen, ook de sociale ondersteuning vermindert, wat een negatieve invloed zou hebben op het psychologisch welzijn. Autonomie en sociale steun vormen volgens Van Grunsven en Van Vegchel (2012) de belangrijkste factoren die de impact van HNW op het welzijn van werknemers bepalen. Er lijkt dan ook sprake te zijn van een wisselwerking tussen beide hulpbronnen, die gezamenlijk de uiteindelijke invloed op het welzijn bepalen.

Ook het sociale welzijn kan door een afname van sociale ondersteuning negatief worden beïnvloed door HNW (Sardesmuks et al., 2012). Werken op afstand kan namelijk leiden tot een gebrek aan face-to-facecommunicatie en sociale interactie, waardoor werknemers minder sociale steun ervaren (Bailey & Kurland, 2002; Jacobs et al., 1995). Dit kan ertoe leiden dat zij een gevoel van isolatie ontwikkelen (Golden et al., 2008).

De invloed van HNW op het fysieke welzijn van werknemers lijkt volgens Van Grunsven (2015) minder significant te zijn. Toch suggereert haar onderzoek dat het niet afrekenen van werknemers puur op resultaat kan bijdragen aan een lager stressniveau. Uit ander onderzoek blijkt dat de mate van flexibiliteit en autonomie een positief effect kan hebben op het stressniveau van werknemers (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Werknemers mogen immers zelf bepalen waar, wanneer en hoe zij hun werk uitvoeren, waardoor zij hun dag efficiënter kunnen indelen. Dit kan volgens Salanova en Schaufeli (2008) een positief effect hebben op het stressniveau en het fysieke welzijn van de werknemer.

Het welzijn van werknemers is volgens Medina-Garrido et al. (2017) nauw verbonden met de werk-privébalans. Work-to-family conflict (WFC) en family-to-work conflict (FWC) kunnen stress veroorzaken (Wayne et al., 2004), wat negatieve gevolgen kan hebben voor het fysieke welzijn van werknemers en zelfs kan leiden tot burn-out (Frone et al., 1992). Wanneer er geen sprake is van

conflicten, of wanneer er zelfs sprake is van enrichment, zullen werknemers meer tevreden zijn en daardoor een beter psychologisch welzijn ervaren (Greenhaus & Powell, 2006).

3.1.5.3. Engagement

Uit onderzoek blijkt dat engagement van werknemers positief gerelateerd is aan prestaties, welzijn en werknemersbehoud, andere factoren die als een gevolg van een beter engagement dus ook zullen versterken (Baudewijns et al., 2025). Onderzoek suggereert dat HNW een positief effect heeft op het engagement van werknemers (Peters et al., 2013; Kers, 2013; Rijkeboer, 2011; Ten Brummelhuis et al., 2012; Baudewijns et al., 2025; Gerards et al., 2018). Engagement wordt gedefinieerd als een positieve ingesteldheid die gekenmerkt wordt door toewijding, vitaliteit en absorptie (Schaufeli et al., 2006). Vitaliteit verwijst naar een hoge mate van energie, bereidheid om moeite te doen en doorzettingsvermogen tijdens het werken (Schaufeli et al., 2006; Ten Brummelhuis et al., 2012). Toewijding wordt gekenmerkt door een gevoel van betekenis, inspiratie en trots dat iemand voelt ten aanzien van de job of organisatie. Absorptie duidt op het volledig opgaan in het werk, waarbij men geconcentreerd en met plezier bezig is met de werk gerelateerde taken en de tijd snel voorbij gaat. Samengevat kunnen geëngageerde werknemers worden omschreven als personen met een hoge mate van energie en doorzettingsvermogen, die enthousiast en diep betrokken zijn bij hun werk (Ten Brummelhuis et al., 2012).

Een Verhoogde mate van autonomie zou volgens studies een positieve impact hebben op het engagement van werknemers (Mauno et al., 2007; Baudewijns et al., 2025; Salanova et al., 2005). Bijgevolg zorgt de verhoogde mate van autonomie die werknemers krijgen bij HNW dus voor een positief effect op het engagement van werknemers (Baudewijns et al., 2025). Werknemers die de vrijheid krijgen om hun werk te managen en in te vullen zullen meer geëngageerd zijn (Bakker et al., 2011). Dit komt omdat ze hun werkschema dan kunnen aanpassen op een manier die hun situatie het beste past waardoor ze tijd en energie kunnen besparen (Kelliher & Andreson, 2008).

De continue verbondenheid blijkt uit onderzoek een andere verklaring te zijn voor verhoogd engagement (Ten Brummelhuis et al., 2012). Werknemers geven aan dat op dagen dat ze gebruik maken van HNW beter bereikbaar zijn voor collega's. Een hogere mate van beschikbaarheid draagt bij aan een meer gemotiveerd en zelfgestuurd werkproces, wat op zijn beurt zou leiden tot een verhoogd engagement bij werknemers (Rennecker & Godwin, 2005; Ten Brummelhuis et al., 2012).

Een andere factor die zowel verband houdt met Het Nieuwe Werken (HNW) als met engagement, is transformationeel leiderschap. Verschillende studies tonen aan dat transformationeel leiderschap, dat vaak noodzakelijk is om HNW succesvol te implementeren, een positieve invloed heeft op het engagement van werknemers (Bakker et al., 2011; Baudewijns et al., 2025). Transformationeel leiderschap zorgt immers voor een gevoel van autonomie, competentie en betekenis, waardoor het engagement van werknemers zal toenemen (Breevaart et al., 2014)

3.1.5.4. Innovatief werkgedrag & creativiteit

Het nieuwe werken heeft volgens verschillende studies (De Spiegelaere, 2013; Elsbach & Pratt, 2007) ook een impact op het innovatieve werkgedrag van werknemers. In de literatuur wordt creativiteit gedefinieerd als het vermogen om meerdere vernieuwende, originele en bruikbare ideeën te genereren (Boden, 2009; Gumusluoglu & Ilsev, 2009) en innovatie is het succesvol implementeren

van deze creatieve ideeën in de organisatie (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Innovatief werkgedrag verwijst volgens De Spiegelaere et al. (2014) naar het gedrag van werknemers dat gericht is op het genereren, introduceren en toepassen van nieuwe ideeën, processen, producten of procedures die gunstig zijn voor de organisatie. Het zou sterk overlappen met creativiteit, maar onderscheid zich door de focus op innovatie in vele vormen (De Spiegelaere, 2014).

De grote mate van autonomie die gepaard gaat met HNW is een cruciale factor in het introduceren implementeren van vernieuwende ideeën. Door deze autonomie worden werknemers aangezet om nieuwe werkmethodes te hanteren waardoor er meer frequent innovatieve oplossingen naar boven komen (De Spiegelaere, 2013). De verhoogde mate van autonomie en zelfsturing kan volgens de Self-Determination Theory tevens zorgen voor een verhoogde mate van intrinsieke motivatie wat een cruciale brandstof zou zijn voor creativiteit (Deci & Ryan, 2017). Intrinsieke motivatie is de motivatie die werknemers voelen omwille van de taak zelf, in plaats van de beloningen of externe uitkomsten die er aan vasthangen (Deci & Ryan, 2013). Werknemers die intrinsiek gemotiveerd zijn vertonen volgens onderzoek meer creatieve prestaties omdat ze sterker de neiging hebben om zich te concentreren en te experimenteren om tot een creatieve oplossing te komen (Jausi & Dionne, 2003).

Nieuwe omgevingen, verschillend van het kantoorgebouw, zorgen volgens onderzoek (Elsbach & Pratt, 2007) voor andere zintuiglijke input. Het brein zou dit ervaren als verfrissend waardoor het gestimuleerd wordt tot het leggen van nieuwe verbanden. Een andere omgeving doorbreekt dagelijkse werkgewoonten en automatisen, wat ruimte zou geven voor out-of-the-box denken (Haavold & Sriraman, 2022). Creativiteit vereist namelijk het loslaten van standaardoplossingen waardoor het cruciaal is om af en toe problemen op een andere manier te benaderen.

Bovendien blijkt uit onderzoek (Gumusluogly & Ilsev, 2009; Qu et al., 2015) dat transformationeel leiderschap sterk gecorreleerd is met creativiteit en innovatie. Zoals reeds besproken (3.1.4. Ondersteunende voorwaarden & factoren) wordt transformationeel leiderschap gekenmerkt door charismatisch rolmodelgedrag, motivatie door inspiratie, individuele overweging en intellectuele stimulatie van werknemers (Bass, 1985). Deze kenmerken, met in het bijzonder de intellectuele stimulatie, zouden volgens onderzoek als versterkende factor werken voor creativiteit (Qu et al., 2015). Door als rolmodel op te treden en een visie te creëren waardoor werknemers geïnspireerd worden, zouden werknemers bovendien meer inspanning leveren om creatieve oplossing te bedenken voor hun taken (Bass & Avolio, 2004; Samir et al., 1993). De individuele aandacht voor werknemers zorgt ervoor dat ze erkenning voelen en ruimte voor nieuwe aanpakken en suggesties. Dit zorgt ervoor dat werknemers sneller geneigd zijn om met creatieve ideeën te komen zonder de angst voor eventuele sancties of negatieve reacties (Shin & Zhou, 2007). Intellectuele stimulatie zou een positief effect hebben op creativiteit doordat werknemers gestimuleerd worden om bestaande routines in vraag te stellen en op nieuwe manieren naar oude situaties en problemen te kijken (Faupel & Süß, 2019; Jung, 2001). De leider zou er in moeten slagen om zijn werknemers het gevoel te geven zich te identificeren met hem of haar. Als dit niet het geval is, zal de impact op de creativiteit minimaal of zelfs onbestaande zijn (Qu et al., 2015).

Daarnaast zou transformationeel leiderschap ook een positieve impact hebben op intrinsieke motivatie van werknemers en het gevoel van autonomie en controle over hun werk (Gumusluogly & Ilsev, 2009). Factoren die zoals eerder besproken belangrijke drijfveren zijn voor creativiteit.

Transformationele leiders die belang hechten aan de noden en gevoelens van hun werknemers, hun ontwikkeling ondersteunen en vertrouwen in hen uitdrukken zouden werknemers intrinsiek motiveren om hun taken uit te voeren en bijgevolg meer creatief te zijn (Bass & Bernard, 1990).

3.1.5.5. Productiviteit

Productiviteit verwijst doorgaans naar de mate waarin er output wordt gerealiseerd per tijdseenheid (Meyer et al., 2014). Het is nodig om met een kritische blik te kijken naar de impact van HNW op de productiviteit van werknemers. Aan de ene kant zijn er positieve bevindingen en stellen onderzoekers vast dat werknemers minder afgeleid worden wanneer men op afstand werkt waardoor ze dus efficiënter zullen werken en een hogere productiviteit zullen halen (Bijl, 2009; Hengst et al., 2008). Werknemers geven vaak de voorkeur aan werken op afstand boven werken op kantoor, omdat het rustiger is en een vertrouwde omgeving biedt wat bijdraagt aan langere en betere focus (Ford et al., 2020). Daarnaast wordt ook de reistijd beperkt wat winsten geeft op het vlak van beschikbare tijd (Ashfort et al., 2000). Ook zijn er tijdswinsten door digitaal communiceren van afspraken en taken aangezien dit sneller is dan op papier (Ten Brummelhuis, 2012) en mensen komen via de digitale weg sneller to the point dan face to face waardoor er ook hierdoor efficiënter gewerkt wordt (Den Hengst et al., 2008).

Aan de andere kant zijn er verschillende studies die mogelijke factoren identificeren die een negatieve invloed kunnen hebben op de productiviteit van werknemers bij HNW (Smite et al., 2023). Een belangrijke factor zijn onderbrekingen door familieleden, zoals de aanwezigheid van kleine kinderen (Ford et al., 2020). Hoewel het fysiek aanwezig zijn bij familie en kinderen als een voordeel wordt ervaren, vormt het ook een uitdaging. Het is moeilijk om zowel fysiek aanwezig te zijn bij de familie als mentaal gefocust te blijven op werk gerelateerde taken, vooral wanneer kleine kinderen zich vervelen en aandacht vragen van hun ouders (Ford et al., 2020). Dit is een mogelijke reden waardoor er van op afstand, anders dan Bijl et al (2009) en Hengst et al (2008) beweren, juist meer afleiding kan zijn en dus slechtere focus wanneer er van thuis uit gewerkt wordt in tegenstelling van op kantoor. Daarnaast kan een onvoldoende uitgeruste werkplaats ook zorgen voor lagere focus waardoor de productiviteit zou kunnen dalen (Oliviera et al., 2020).

Deze tegenstrijdige bevindingen tonen inderdaad aan dat werken op afstand kan leiden tot verhoogde productiviteit, maar wijzen er ook op dat er risico's zijn die niet over het hoofd gezien mogen worden. Organisaties en werknemers moeten zich bewust zijn van deze risico's en niet simpelweg HNW vormen implementeren zonder de nodige voorwaarden en aanpassingen. Het is essentieel dat de werkplek op afstand goed is uitgerust, zodat werknemers in een comfortabele en functionele omgeving kunnen werken. Daarnaast moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt met naasten, vooral met kinderen, om afleiding te minimaliseren. Dit kan helpen te voorkomen dat de voordelen van werken op afstand, zoals minder afleiding en verhoogde focus, tenietgedaan worden door andere vormen van afleiding. De impact van HNW op de productiviteit hangt dus sterk af van de specifieke werkomstandigheden van de werknemer en hoe goed zij in staat zijn om de uitdagingen van het thuiswerken te managen. Dit benadrukt de noodzaak van maatwerk in het implementeren van hybride werkmodellen en het ondersteunen van werknemers bij het vinden van een balans tussen werk en privéleven.

Tot slot is er onderzoek dat benadrukt dat een goede internetverbinding en de juiste technologische tools cruciaal zijn om productiviteit te verzekeren (Aroles 2021; Smite et al., 2023). Dit kan belangrijk zijn voor het uitvoeren van video calls of andere taken die vereisen om online te zijn (Lund et al., 2020). Uit deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat het voor werknemers cruciaal is om toe te zien op de geschiktheid van de omgeving wanneer werken op afstand wordt toegestaan. Volgens onderzoek van Smite et al. (2023) zien bedrijven dit ook als voorwaarde om werken op afstand toe te laten, al geven ze wel de autonomie aan de werknemer om hier voor te zorgen. Werknemers moeten zich in een situatie bevinden die hen in staat stelt om zonder afleiding effectief te werken, zodat de productiviteit en efficiëntie gewaarborgd blijven. Het is belangrijk om rekening te houden met de mogelijke uitdagingen die zich bij werknemers kunnen voordoen (Ford et al., 2020) en te erkennen dat werken op afstand een voordeel is dat niet voor iedereen zomaar werkt.

3.1.6. Type jobs & profiel werknemers

Uit onderzoek van Smite et al. blijkt dat HNW niet geschikt is voor iedereen. Studies tonen aan dat niet alle functies zich in gelijke mate lenen voor HNW. Kennisintensieve functies en taken met een hoge mate van autonomie zijn het meest geschikt voor tijd- en plaats onafhankelijk werken (Messenger & Gschwind, 2016;). Lund et al. (2020) hebben onderzocht welke sectoren theoretisch het meeste potentieel hebben alsook het effectieve potentieel zonder verlies van productiviteit. Hieruit bleek dat financiën en verzekeringen, management, professionele, wetenschappelijke en technische diensten en IT het meeste potentieel hebben voor HNW. Dit zou komen omdat het mogelijk is om op afstand informatie te verzamelen en verwerken, data te coderen, communiceren met anderen en anderen begeleiden. Het zijn functies waarvoor geen fysieke aanwezigheid vereist is die de mogelijkheid kunnen bieden om HNW te overwegen (Renard et al., 2021). Desalniettemin moet er nog steeds kritisch gekeken worden of dit een goede keuze zou zijn aangezien er in de literatuur nog andere factoren benoemd worden die een invloed kunnen hebben. Zo zouden bedrijven bijvoorbeeld het werken op afstand kunnen verbieden voor werknemers die dit in eerste instantie wel mochten, maar niet voldoende presteerden of er niet in slaagden om effectief samen te werken met collega's en klanten (Smite et al., 2023). Uit studies blijkt bijvoorbeeld dat er verschillende taken die in theorie op afstand uitgevoerd zouden kunnen worden, veel effectiever fysiek zouden gebeuren (Lund et al., 2020). Voorbeelden die gegeven worden zijn het geven van feedback of bouwen van relaties. Uit onderzoek blijkt dat organisaties vaak regels hebben en dat niet zomaar iedereen gebruik kan maken van HNW. Ze laten het toe voor specifieke rollen of projecten zoals technische ondersteuning, administratie en werknemers van de HR of financiële afdelingen (Smite et al., 2023).

Ook naar het werknemersprofiel en de persoonskenmerken die nodig zijn om HNW succesvol te laten verlopen werd reeds onderzoek gedaan. Werknemers met een hoog niveau van zelfdiscipline, intrinsieke motivatie en digitale vaardigheden zouden HNW vooral succesvol laten zijn (Gajendran & Harrison, 2007; Nijp et al., 2016). Deze werknemers zijn doorgaans in staat om beter aan time management te doen en effectief om te gaan met de autonomie die HNW met zich meebrengt (Chung et al., 2022). Ander onderzoek (Bozzi, 2024) toont dan weer aan dat werknemers die moeite hebben om taken te combineren en snel stress ervaren het moeilijk zullen hebben om van op afstand te werken. Tot slot speelt volgens de literatuur ook de persoonlijke context van de werknemer een

belangrijke rol. Werknemers met kinderen zouden bijvoorbeeld afgeleid kunnen worden waardoor het in hun situatie minder geschikt is om van op afstand te werken (Ford et al., 2020).

3.2. Workcations: een nieuw concept

Zoals eerder aangegeven, zijn workcations een innovatieve en relatief recente vorm van werken op afstand. Omdat het een relatief nieuw concept is, is er, voor zover wij weten, weinig onderzoek naar uitgevoerd en is de beschikbare literatuur over workcations beperkt (Koll et al., 2025; Lee et al., 2024; Shin et al., 2025; Teixeira, 2024). Daarom is in de voorgaande paragrafen van de literatuurstudie HNW als theoretisch kader gebruikt. In dit deel zullen workcations worden gedefinieerd en vergeleken met zakenreizen en digital nomads, om zo tot een duidelijk begrip en een afbakening van het concept te komen. De gelijkenissen en verschillen worden in tabel 1 weergegeven. Vervolgens wordt besproken hoe en waarom workcations geplaatst kunnen worden binnen het overkoepelende concept van HNW. Tot slot zullen, net als bij HNW, enkele randvoorwaarden en de impact op de vijf verschillende concepten worden behandeld.

3.2.1. Definitie & afbakening

Workcations zijn een nieuwe flexibele werkvorm die de combinatie maakt van werken en vakantie. In dit onderzoek wordt de term "workcation" gedefinieerd als een combinatie van werk en vakantie, waarbij werknemers tijdelijk hun traditionele werkschema aanpassen om hun taken op afstand te vervullen vanuit een vakantiebestemming met behulp van digitale tools (Shin et al., 2024; Teixeira, 2024; Voll et al., 2023; Lee et al., 2024; Bassiouni & Wilkesmann, 2023). Na het afronden van hun werkverplichtingen hebben ze de vrijheid om te genieten van de lokale toeristische attracties en activiteiten. Hierdoor combineren ze werk met de voordelen van vakantie.

Het concept van workcations onderscheidt zich van andere vormen van werken op afstand door de unieke combinatie van werk en ontspanning (Shin et al., 2024). Werknemers hebben niet alleen de vrijheid om hun werk op afstand uit te voeren, maar kunnen dit ook doen terwijl ze tegelijkertijd genieten van de omgeving en activiteiten van een vakantiebestemming. Deze combinatie van werk en vrije tijd maakt workcations tot een bijzondere vorm van flexibiliteit die de meeste andere werkmodellen niet bieden. Om een duidelijke afbakening te maken van het concept zal er in de volgende twee paragrafen (3.2.1.1. Zakenreizen & 3.2.1.2. Digital Nomads) de vergelijking gemaakt worden met zakenreizen en digital nomads, twee aanverwante fenomenen die zowel gelijkenissen als verschillen vertonen.

3.2.1.1. Zakenreizen

Bij zakenreizen gaan werknemers, in opdracht van hun organisatie voor een beperkte periode naar het buitenland om daar een bepaalde taak uit te voeren of conferentie bij te wonen. Tijdens deze zakenreizen wordt er meestal een strakke planning gevolgd en ligt de focus op het tot een goed einde brengen van werk gerelateerde taken (Gustafson, 2012). Het flexibel kunnen invullen van de dagen door de werknemer en de mate van autonomie die hiermee gepaard gaat is wat workcations onderscheidt van traditionele zakenreizen waarbij er weinig tot geen ruimte is voor ontspanning of ontdekken van de bestemming (Lee et al., 2024; Gustafson, 2012). Bovendien blijven werknemers die op workcation gaan, anders dan bij traditionele zakenreizen of toerisme, doorgaans voor langere

periodes op hun bestemming om van op afstand te werken en is deze eveneens niet locatie gebonden (Lee et al., 2024). Hierdoor ervaren ze een diepere band en connectie met de bestemming en voelen ze zich sterker verbonden met de lokale community dan bij een traditionele reis- of zakenreiservaring (Shin et al., 2024).

3.2.1.2. Digital Nomads

Om een dieper inzicht te krijgen in de afbakening van het concept kunnen workcations ook bekeken worden in het kader van digital nomads. Dit zijn werknemers die, net als bij workcations, dankzij globalisatie en digitalisatie hun traditionele 9-to-5 job hebben kunnen inruilen voor een nieuwe inrichting van hun werk waarbij ze met behulp van digitale technologie hun werk al reizend uitvoeren (Aroles, 2023; Hensellek & Puchala, 2021; Lee et al., 2024; Mancinelli, 2020). Dit zorgt voor een nieuwe vorm van work-life balance waarbij er tevens een nieuwe levensstijl ontstaat die werken, reizen en ontspanning met elkaar verbindt (Cook, 2020; Hensellek & Puchala, 2021; Richter & Richter, 2020).

Hoewel digital nomads in onderzoek gelinkt worden aan workcations (Lee et al., 2024) is het belangrijk om op te merken dat er verschillen bestaan tussen de levensstijl van digital nomads en mensen die aan workcations doen. Digital nomads zijn mensen die van reizen hun levensstijl hebben gemaakt. Dit is een duidelijk verschil met workcations waarbij er slechts tijdelijk vanuit het buitenland gewerkt wordt. Digital nomads zijn voortdurend nieuwe bestemmingen aan het ontdekken en hebben dus een locatie-onafhankelijke levensstijl waarbij reizen en werken voortdurend gecombineerd worden, terwijl werknemers bij workcations slechts enkele dagen of weken genieten van deze combinatie (Bassyouny & Wilkesmann, 2023; Chevtava & Basak, 2021; Hannonen, 2020; Koll et al., 2025).

Er kan dus worden geconcludeerd dat er zowel gelijkenissen als verschillen bestaan tussen zowel workcations en digital nomads alsook met zakenreizen. Op basis van een analyse van de literatuur is in deze literatuurstudie een overzicht opgesteld van deze gelijkenissen en verschillen. Hetzelfde is gedaan voor de kenmerken van vakantiereizen en zakenreizen, om zo een zo duidelijk mogelijke afbakening te maken van waar het concept workcations begint en eindigt (tabel 1).

	Vakantiereizen	Zakenreizen	Workcation	Digital Nomadism
Doel	Reizen voor ontspanning	Reizen met werk gerelateerde doelen	Reizen voor ontspanning combineren met werken op afstand	Levensstijl ontwikkelen die reizen combineert met werken op afstand
Schema	Heel flexibel reisschema	Gestructureerd	Flexibel	Flexibel
Duur	Kort tot lang	Kort	Kort tot lang (afhankelijk van regels organisatie)	Continu (levensstijl)
Autonomie	Heel hoog	Laag	Gemiddeld tot hoog	Gemiddeld tot hoog
Uitvoerder	Iedereen	Werknemers	Werknemers	Digital Nomads
Focus van activiteiten	Reizen	Werk	Reizen & werk	Reizen & werk
Vakantiedagen	Vakantiedagen ingezet	Geen vakantiedagen ingezet	Geen vakantiedagen ingezet	Geen vakantiedagen ingezet

Tabel 1: Verschillen vakantiereizen, zakenreizen, workcation & digital nomadism

Werknemers die op workcation gaan kunnen vergeleken en begrepen worden in het kader van digital nomads (Lee et al., 2024). De beweegredenen van werknemers om te kiezen voor een workcation kunnen onderzocht worden in het kader van die van digital nomads. Het zijn immers verwante werkvormen waarbij werknemers vakantie en werk combineren, met gelijkenissen zoals de mate van autonomie en flexibiliteit (Koll et al., 2025). Daarom is het dus nuttig om te onderzoeken wie digital nomads zijn en wat hun drijfveren zijn, om op die manier extra inzicht te krijgen in de motivatie en het gedrag van werknemers die kiezen voor een combinatie van werk en vakantie zoals bij workcations het geval is.

In eerste instantie bestonden de digital nomads uit freelancers. Denk bijvoorbeeld aan grafische ontwerpers, artiesten en softwareontwikkelaars (Hensellek & Puchala, 2021). Na de pandemie is het aantal digital nomads echter gestegen en zijn er naast freelancers ook bedrijven die de mogelijkheid aanbieden aan hun werknemers om de grenzen tussen werk en vrije tijd te laten vervagen door op afstand te werken (Wang et al., 2020; Lee et al., 2024). Ook kenniswerkers kunnen dus behoren tot de groep van digital nomads op voorwaarde dat hun prestaties meetbaar zijn van op afstand (Koll et al., 2025)

Een eerste belangrijke opmerking is dat de motivatie van digital nomads niet economisch of politiek is (Mancinelli, 2020). Hun doel is om betekenis te creëren in hun ervaringen en dingen die ze doen. Het is voor hen wel belangrijk dat ze voldoende persoonlijke economische vrijheid hebben, maar ze streven niet het verkrijgen van een hoger loon (Hensellek & Puchala, 2021).

Daarnaast is het voor digital nomads belangrijk dat ze kunnen ontsnappen aan het normale dagelijkse leven en kantoorruimtes (Hensellek & Puchala, 2021; Koll et al., 2025). Kortom zijn ze op zoek naar individuele vrijheid en voornamelijk de mate van flexibiliteit en hoeveelheid vrije tijd die hiermee gepaard gaan (Thompson, 2018). Dit in combinatie met de wens om te reizen en onbekende locaties te ontdekken vormen voor digital nomads een zeer belangrijke drijfveer om over te schakelen naar een nieuwe vorm van werken. Ze onderscheiden zich van andere remote workers door de voldoening die ze halen uit culturele en persoonlijke ervaringen dankzij het internationale reizen (Mancinelli, 2020). Het is voor digital nomads echt belangrijk om zich te kunnen onderdompelen in de lokale cultuur en gemeenschap (Hannonen, 2020).

Een bijkomende drijfveer voor het digital nomadisme is de wens om deel uit te maken van een betekenisvolle en inspirerende gemeenschap die symbool staat voor waarden als avontuurlijkheid, autonomie en flexibiliteit (Hannonen, 2020; Hensellek & Puchala, 2021; Koll et al., 2025). De identificatie met deze levensstijl wordt versterkt door sociale interacties met gelijkgestemden die dezelfde overtuigingen en idealen delen. Digitale platformen zoals sociale media en online communities, evenals fysieke ontmoetingsplaatsen zoals coworking spaces, fungeren hierbij als katalysatoren. Ze faciliteren frequente en diepgaande interacties waardoor het gevoel van verbondenheid en collectieve identiteit binnen de gemeenschap verder wordt versterkt (Hensellek & Puchala, 2021).

3.2.2. Wetgevend kader

Hoewel er in de literatuur, voor zover wij weten, nog geen onderzoek is gedaan naar de specifieke wetgeving rond workcations, kan uit de context wel worden afgeleid dat er bij workcations rekening moet worden gehouden met specifieke wetgeving omtrent werken vanuit het buitenland en dat hier juridische implicaties aan verbonden zijn.

Wanneer er vanuit het buitenland gewerkt wordt kan dit een invloed hebben op de sociale zekerheid. De Belgische sociale zekerheid is een verzekering die ervoor zorgt dat er, wanneer er iets ingrijpend en onverwacht negatief gebeurt, er een financieel en sociaal vangnet is (ACV Vlaams Brabant, 2025). Wanneer werknemers tijdelijk vanuit het buitenland werken binnen de Europese Economische Ruimte (EER) blijft de Belgische sociale zekerheid geldig, op voorwaarde dat deze werknemer in het bezit is van een A1-verklaring. Dit attest bevestigt immers dat enkel de Belgische sociale zekerheidswetgeving van toepassing is voor de periode dat diegene in het buitenland werkt (FOD Sociale Zekerheid, 2025). Wil je als werknemer buiten de EER op workcation gaan moeten de bilaterale overeenkomsten gecontroleerd worden tussen België en het land van bestemming aangezien deze de maximale duur bevatten om onderworpen te blijven aan de Belgische sociale zekerheid. Als deze onbestaande zou zijn is de lokale wetgeving van toepassing tenzij de duur niet langer is dan zes maanden (FOD Sociale Zekerheid, 2025). Aangezien workcations voor beperkte periodes zijn, doorgaans korter dan zes maanden, zullen werknemers in de praktijk normaal gezien aan de Belgische sociale zekerheid onderworpen blijven bij workcations.

Bij werken in het buitenland moet er ook rekening gehouden worden met eventuele regelgeving omtrent belastingen. Wonen en werken in verschillende landen kan immers fiscale gevolgen hebben. Het hangt af van de situatie of er in België en/of in het buitenland belastingen betaald moeten worden. Er bestaat echter wel de regel dat, als er minder dan 183 dagen vanuit het buitenland gewerkt wordt, er enkel in België belastingen betaald moeten worden (FOD Financiën, 2025). Net zoals bij de sociale zekerheid impliceert dit dus dat werknemers bij workcations doorgaans door onder de belastingplicht van België vallen. Hieruit blijkt dat het belangrijk is voor bedrijven om toe te zijn dat de toegelaten duur de grenzen niet overschrijdt zodat zowel de werknemer als organisatie niet in fiscale of andere juridische problemen komt.

3.2.2.1. *Sociale zekerheid*

Onder sociale zekerheid valt in België... Om te verzekeren dat werknemers die op workcation gaan hun sociale zekerheid in België behouden bestaat er wetgeving. Volgens ACV Vlaams Brabant (2025) kunnen werknemers die in een ander EU land werken hun sociale zekerheid in hun land van herkomst behouden. Een voorwaarde hierbij is wel dat het arbeidscontract met de Belgische werkgever wordt behouden en dat het merendeel van de activiteiten van de werknemer in België worden uitgevoerd, wat bij workcations het geval is. Verzekerd zijn is belangrijk bij workcations en hieromtrent bestaan enkele specifieke regels. Je moet immers verzekerd zijn voor ziektekosten of arbeidsongevallen. Bij het tijdelijk werken in het buitenland binnen de EU blijven werknemers in de meeste gevallen gedekt door de Belgische verzekering. Buiten de EU moeten werknemers mogelijks extra verzekeringen afsluiten.

3.2.2.2. Belastingen

Wat betreft belastingregelgeving bestaat er eveneens regelgeving. Belgische inwoners zouden volgens ... wereldwijd belastingplichtig zijn. De doorsneeregel is dat belasting wordt geheven in het land dat de werkzaamheden worden uitgevoerd. Bij workcations worden deze echter tijdelijk in het buitenland uitgevoerd. Er geldt echter de regel dat dit pas het geval is vanaf dat er 183 vanuit dat land gewerkt wordt. De specifieke bepalingen voor dit soort situaties kunnen variëren afhankelijk van het land en de duur van het verblijf. Het is essentieel om de specifieke bepalingen van het belastingverdrag tussen België en het land van bestemming te raadplegen om dubbele belasting te voorkomen en te begrijpen waar je belasting moet betalen. Dit impliceert dat het belangrijk is voor organisaties die workcations aanbieden op de hoogte zijn van deze regelgeving.

3.2.3. Workcations als toepassing van HNW

Het Nieuwe Werken (HNW) kenmerkt zich, zoals eerder aangegeven, door vier belangrijke pijlers: tijd- en plaatsonafhankelijk werken, resultaatgericht sturen van medewerkers, vrije toegang tot en gebruik van kennis, en flexibele arbeidsrelaties (Baane et al., 2010; De Spiegelaere, 2013). Deze principes zijn eveneens duidelijk terug te zien in het concept van workcations. Om aan te tonen dat workcations een vorm van HNW zijn, zullen de vier kenmerken in de context van workcations worden besproken.

De eerste pijler is tijd- en plaats onafhankelijk werken. Dit houdt in dat medewerkers niet gebonden zijn aan een specifieke werkplek of vaste werktijden. Workcations zijn een duidelijk voorbeeld van een dergelijke manier van werken. Nieuwe technologieën zoals communicatietools, cloudgebaseerde tools en projectmanagementsoftware creëren de mogelijkheid voor werknemers om hun taken tijdens de workcation eender waar in de wereld uit te voeren (Demerouti et al., 2014; Lee et al., 2024).

De focus ligt bij een workcation veel minder op het proces en fysieke aanwezigheid en eerder op de output en prestaties van werknemers. Hierbij zijn autonomie, eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing cruciale begrippen die centraal staan om het concept te doen slagen (Lee et al., 2024; Van Grunsven, 2015). Voor een vlot verloop van een workcation is het echter cruciaal om transparantie op het vlak van werkschema's te vergroten en een systeem op te zetten die de prestaties van werknemers die gebruik maken van de benefit evalueert (Lee et al., 2024). Bedrijven die workcations toestaan hebben vertrouwen in hun werknemers en rekenen er op dat ze zonder fysieke aanwezigheid en controle hun doelen autonoom behalen (Shin et al., 2024). Dit bevestigt dat de tweede pijler van HNW: resultaatgericht werken, ook bij workcations een belangrijke rol speelt.

Een cruciale voorwaarde voor een workcation om succesvol te zijn, is de mogelijkheid voor werknemers om vrij toegang te krijgen tot kennis en info. Ze moeten op ieder moment en vanaf elke locatie toegang hebben tot de benodigde info om op die manier hun taken tot een goed einde te brengen (Shin et al., 2023). Zonder fysiek aanwezig te zijn moeten ze immers hun vooropgestelde taken kunnen uitvoeren en hiervoor is toegang tot relevante documenten belangrijk. Het spreekt dus voor zich dat workcations enkel mogelijk zijn wanneer deze ondersteund worden door technologie zoals samenwerkingstools, cloudopslag, internetverbinding, etc. die het mogelijk maken voor

werknemers om de nodige info en kennis te raadplegen en gebruiken (Lee et al., 2024; Shin et al., 2023; Teixeira, 2024).

Tot slot zijn workcations een mooi voorbeeld van de vierde pijler: flexibele arbeidsrelaties. Er wordt afgestapt van de traditionele overeenkomst tussen werknemer en werkgever waarbij de werknemer zich ertoe verbindt om op bepaalde momenten en op een bepaalde plaats zijn of haar opgelegde taken uit te voeren. Deze wordt vervangen door een flexibele overeenkomst waarbij de werknemer wel nog steeds de verplichting heeft om zijn taken naar behoren uit te voeren, maar niet langer gebonden is aan een plaats en locatie (Lee et al., 2024; Voll et al., 2023). Bovendien is er veel minder controle en is de overeenkomst gebaseerd op vertrouwen waarbij de werknemer de autonomie krijgt om zijn of haar tijd zelf in te vullen (Lee et al., 2024; Shin et al., 2024).

3.2.4. Ondersteunende voorwaarden

Wat uit studies blijkt is dat duidelijke afspraken en regels cruciaal zijn voor een vlot verloop (Vink et al., 2012). Bovendien kunnen bedrijven er door het creëren van een transparante en geëngageerde bedrijfscultuur in combinatie met duidelijke afspraken voor zorgen dat de uitdagingen in verband met communicatie beperkt worden en de prestaties het verwachte niveau blijven halen (Domke, 2024 ; Lee et al., 2024). Hierbij speelt de ondersteuning door de juiste digitale tools uiteraard ook een belangrijke rol.

3.2.5. Uitdagingen & valkuilen

Een mogelijke uitdaging die gepaard gaat met workcations zijn moeilijkheden in verband met communicatie (Bassiyouny & Wilkesmann, 2023; Lee et al., 2024). Deze moeilijkheden ontstaan onder andere omdat werknemers op afstand werken vanuit bestemmingen die mogelijks in verschillende tijdzones liggen waardoor real-time communicatie en samenwerking bemoeilijkt wordt. Dit in combinatie met een gebrek aan face-to-face interactie zorgt voor uitdagingen op het vlak van vlotte communicatie. Een andere uitdaging die in de literatuur wordt aangehaald is wanneer werknemers gedurende hun workcation vergezeld worden van hun partner, een familielid of vrienden. Dit kan in sommige gevallen zorgen voor afleiding waardoor de communicatie minder efficiënt zal verlopen (Lee et al., 2024). Bovendien bestaat er ook het risico op technische problemen waardoor communicatie, door de sterke afhankelijkheid van digitale tools, tijdelijk moeilijk of zelfs onmogelijk wordt (Lee et al., 2024). Belangrijk om op te merken is dat er ook manieren zijn om deze negatieve impact van workcations op communicatie te beperken. Het engagement gecreëerd door de verhoogde flexibiliteit en mate van autonomie die werknemers ervaren kunnen zorgen voor een open en transparante communicatie waarbij werknemers vaak sneller geneigd zijn hun vooruitgang en beschikbaarheid te delen (Bassiyouny & Wilkesmann, 2023). Of de communicatie bemoeilijkt wordt, is dus sterk afhankelijk van de omstandigheden.

3.2.6. Impact van Workcations

De bestaande literatuur over workcations en hun impact is, voor zover we weten, zeer beperkt (Koll et al., 2025; Lee et al., 2024; Shin et al., 2025; Teixeira, 2024). In dit deel zullen de reeds bestaande inzichten in de literatuur besproken worden in verband met dezelfde concepten zoals besproken bij HNW (3.1.5. Impact van HNW). Deze bevindingen kunnen immers de basis vormen voor verder

onderzoek naar de impact van workcations en helpen bij het verkrijgen van een dieper inzicht in de potentiële voordelen en uitdagingen van workcations.

3.2.6.1. Work-life balans

Over de impact van workcations op de werk-privébalans van werknemers bestaan tegenstrijdige bevindingen. Onderzoek van Shin et al. (2024) stelt dat workcations een unieke balans en verbetering teweegbrengen, doordat zij de verplichtingen van het werk combineren met het plezier van reizen. De verhoogde mate van autonomie die hiermee gepaard gaat, zou volgens Shin et al. (2025) bovendien een positief effect hebben op de werk-privébalans.

Ander onderzoek (Yunus & Mostafa, 2022) beweert dat werknemers zich soms angstiger voelen over het werk dat ze moeten verrichten omdat ze, door het vertrouwen en autonomie die hen verleend wordt, zich meer verplicht voelen te werken en geen misbruik te maken van de voordelen. Er kan daardoor een te sterke focus ontstaan op het werk waardoor de voordelen van een workcation naar de achtergrond verdwijnen. De te sterke focus op het werk wordt in de literatuur beschreven als work intensification (Mauno et al., 2023). Het aantal gemiddelde werkuren per dag kan stijgen en werknemers vinden het moeilijker om zich af te sluiten van de job en volledig te ontspannen (Domke, 2024; Lee et al., 2024; Teixeira, 2024). Er bestaat dus een risico dat de grenzen tussen werk en vrije tijd vervagen waardoor er een grotere kans is op overuren en minder tijd voor ontspanning (Kim & Chon, 2022). Workcations kunnen dus een positief effect hebben op de work-life balans van werknemers, maar er moet voor gezorgd worden dat deze in evenwicht blijft en de focus op het werk niet te sterk doorweegt.

3.2.6.2. Welzijn

Onderzoek toont aan dat workcations een positieve impact hebben op de algemene levenskwaliteit en geluk van werknemers (Lee et al., 2024). Werknemers die oorspronkelijk gehaast te werk gaan, voelen meer mentale rust dankzij een workcation (Shin et al., 2025). De mogelijkheid om van op toeristische bestemmingen te werken biedt immers de mogelijkheid om te ontspannen en stress te verlagen (Shin et al., 2025; Yoshida, 2021).

Ook de sociale interacties bij workcations zouden een impact hebben op het welzijn. Opvallend is dat ook hier tegenstrijdige bevindingen bestaan in de literatuur. Bij solo-workcations waarbij werknemers alleen reizen zonder gezelschap kan er een gevoel van sociale isolatie ontstaan (Lee et al., 2024), tegelijk zou dit in theorie wel kunnen zorgen voor minder afleiding. Het gebrek aan gedeelde ervaringen en emotionele nabijheid kan zorgen voor negatieve effecten vergelijkbaar met langdurig thuiswerken in isolement (Wang et al., 2021). Ander onderzoek rapporteert dat wanneer workcations plaatsvinden in een sociaal en cultureel interactieve omgeving er positieve sociale uitkomsten zouden zijn (Shin et al., 2025). Reizen met vrienden, maar ook co-working spaces kunnen hierbij een belangrijke meerwaarde bieden. In de literatuur wordt beweerd dat workcations er voor zorgen dat werknemers zich intensief zullen verbinden met de lokale cultuur en betekenisvolle relaties aangaan met de lokale bewoners. Deze culturele onderdompeling zorgt voor een sterk gevoel van behoren en verbondenheid met de regio waarin ze verblijven (Bassiyouny & Wilkesmann, 2023). Een mogelijke verklaring voor deze verschillen zou dus kunnen liggen aan de invulling van de workcation zelf alsook bij de persoonlijke kenmerken van de werknemer. Een kritische bemerking die gemaakt moet worden

en waar, voor zover we weten, nog geen onderzoek naar gedaan is, is de invloed van persoonlijke kenmerken en voorkeuren die bepalen op welke manier workcations worden ervaren.

3.2.6.3. Engagement

Workcations zouden een positieve impact hebben op het engagement van werknemers (Lee et al., 2024; Shin et al., 2025). Deze impact kan worden verklaard aan de hand van de Self-Determination Theory van Deci en Ryan (2017), die stelt dat er drie basisbehoeften bestaan: autonomie, competentie en verbondenheid. Wanneer werknemers voldoende in deze basisbehoeften worden voorzien, zullen zij volgens de theorie meer intrinsieke motivatie ervaren.

Workcations dragen in het bijzonder bij aan het vervullen van de behoefte aan autonomie. Het concept is namelijk gebaseerd op zelfsturing, waarbij werknemers niet alleen meer vrijheid ervaren in waar en hoe zij werken, maar ook het vertrouwen krijgen van de organisatie dat zij over voldoende competenties beschikken om hun taken, ongeacht de locatie, succesvol en zonder directe controle uit te voeren (Shin et al., 2024; Worth & Van den Brande, 2020). Dit kan resulteren in een toename van het engagement van werknemers die gebruikmaken van deze vorm van flexibel werken (Lee et al., 2024). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat workcations niet alleen het engagement en de motivatie van werknemers kunnen vergroten, maar ook de intentie versterken om de huidige functie te behouden (Lee et al., 2024). Wel is het belangrijk om hierbij een kanttekening te plaatsen: de fysieke afstand die gepaard gaat met workcations kan leiden tot een verminderd gevoel van verbondenheid met collega's en de organisatie. Dit zou de positieve effecten van de verhoogde autonomie gedeeltelijk kunnen neutraliseren.

3.2.6.4. Creativiteit en Innovatief werkgedrag

Workcations zouden een positieve invloed hebben op innovatief werkgedrag (Lee et al., 2024; Paruzel et al., 2023). De combinatie van mentale flexibiliteit en ontspanning stelt werknemers in staat om creatiever te denken en effectiever om te gaan met complexe uitdagingen (Lee et al., 2024). Bovendien kan het werken in een nieuwe, inspirerende omgeving voor een positieve verandering zorgen in vergelijking met traditionele kantoorgebouwen. Deze omgeving kan creatieve ideeën en perspectieven stimuleren en zowel de creativiteit als de productiviteit van werknemers positief beïnvloeden (Cook, 2020; Shin et al., 2025).

3.2.6.5. Productiviteit

Studies die bevestigen of de impact van workcations positief of negatief zou zijn op de productiviteit ontbreken volgens Lee et al. (2024) zeer beperkt. In hun eigen onderzoek stellen ze echter vast dat het een positief effect zou hebben. Een duidelijke diepgaande verklaring ontbreekt echter daarom doen ze ook de suggestie om in vervolgonderzoek hier dieper op in te gaan. Ook Shin et al., (2024) vermelden het positieve effect van, maar geven hier geen verdere verklaring voor

4. Methodologie

4.1. Onderzoeksmethode – Grounded Theory

Voor dit onderzoek werd er gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat deze benadering geschikt is voor het verkennen van relatief nieuwe en nog weinig onderzochte fenomenen (Lim, 2025) zoals het concept workcation. Kwalitatief onderzoek zorgt ervoor dat niet enkel in kaart wordt gebracht wat er gebeurt, maar bieden ook inzicht in hoe en waarom bepaalde processen zich voordoen (Lakshman et al., 2000). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, dat eerder geschikt is om generaliseerbare uitspraken te doen op basis van numerieke data, laat kwalitatief onderzoek toe om complexe en context gebonden processen beter te begrijpen (Lim, 2025). Omdat er in dit onderzoek onderzocht werd waarom organisaties workcations aanbieden, hoe dit wordt ondersteund vanuit het HR-beleid en welke impact dit heeft op zowel medewerkers als de organisatie, was het interessant om te focussen op de ervaringen van relevante betrokken personen om op die manier diepgaande inzichten te kunnen bekomen.

Voor dit onderzoek werd er gekozen voor grounded theory. Dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij er een theorie wordt gevormd die rechtstreeks voortkomt uit empirische gegevens. Deze gegevens worden verzameld via semi gestructureerde interviews met relevante respondenten (Glaser & Strauss, 1998; Turner & Astin, 2021). In tegenstelling tot deductieve benaderingen, vertrekt grounded theory niet vanuit een vooraf bestaande theorie, maar ontstaat het theoretisch kader tijdens het onderzoeksproces (Corbin & Strauss, 2014). Grounded theory is een iteratief proces waarbij er voortdurend geschakeld wordt tussen het verzamelen en analyseren van de data. Mogelijke vragen en antwoorden kunnen gedurende het proces evolueren en veranderen om uiteindelijk een zo volledig mogelijke theorie te vormen (Willis, 2007). Het is een methode die blijft doorgaan tot theoretische verzadiging is bereikt, dit is wanneer alle concepten die de theorie vormen goed begrepen en onderbouwd zijn in de data (Glaser & Strauss, 1998). De keuze voor grounded theory is passend voor dit onderzoek aangezien het concept workcation relatief nieuw is en er tot op heden slechts beperkt onderzoek naar werd verricht (Koll et al., 2025; Lee et al., 2024; Shin et al., 2025; Teixeira, 2024). Deze methode zorgde voor nieuwe inzichten die rechtstreeks voortkomen uit de ervaringen van zowel werknemers als HR-professionals. Op die manier draagt het onderzoek bij aan zowel het theoretisch als praktisch begrip van dit opkomende concept.

Bij kwalitatief onderzoek is het essentieel om rekening te houden met de positionaliteit van de onderzoeker, aangezien deze onvermijdelijk invloed uitoefent op het onderzoeksproces (Gurr et al., 2024; Holmes & Gary, 2020). Als onderzoeker ben ik me bewust van het feit dat ik niet volledig objectief ben. Mijn interesse in het fenomeen workcations komt door mijn persoonlijke passie voor reizen en mijn wens om in de toekomst eventueel zelf gebruik te maken van deze vorm van werken.

Professionele ontwikkeling en ambitie is belangrijk voor mij, maar daarnaast heb ik ook interesse in andere culturen en avontuurlijke ervaringen. Door deze combinatie zie ik workcations als een aantrekkelijke benefit. Deze positieve houding ten opzichte van het onderwerp zou onbewust invloed kunnen hebben op de manier waarop de data geïnterpreteerd wordt. Om deze mogelijke bias te vermijden heb ik tijdens het onderzoeksproces bewust aan zelfreflectie gedaan. Tijdens de data-

analyse heb ik kritisch gereflecteerd over de bevindingen en interpretaties. Bovendien heb ik deze steeds getoetst aan de oorspronkelijke uitspraken van respondenten. Door regelmatig terug te koppelen naar de ruwe data probeerde ik de impact van mijn persoonlijke positie zo klein mogelijk te maken. Dit heeft bijgedragen aan de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek en helpt om de uiteindelijke theorie zo dicht mogelijk bij de ervaringen van de respondenten te houden.

4.2. Theoretical Sampling

Een eerste stap in de dataverzameling is het afbakenen van de steekproef. Hiervoor werden er verschillende criteria opgesteld waar respondenten aan moesten voldoen. Voor het onderzoek werden er twee respondentengroepen onderscheiden: HR-professionals en werknemers met ervaring in workcations. Op die manier kon er immers vanuit zowel het perspectief van de werknemer, als dat van de organisatie gezocht worden naar een antwoord op de onderzoeksvraag. De criteria voor de HR-professionals waren dat ze actief zijn in een organisatie die workcations aanbiedt en ze bovendien een rol hebben binnen HR die hen inzicht geeft in de beweegredenen van organisaties om workcations aan te bieden, alsook de ondersteunende factoren die daarbij cruciaal zijn. Bovendien hebben zij zicht op de impact van workcations op zowel de organisatie als de werknemers.

Een tweede groep respondenten waren de werknemers met ervaring in workcations. Om naast het perspectief van de organisatie een volledig beeld te krijgen van de impact van workcations was het belangrijk om ook werknemers te ondervragen. De criteria voor deze respondenten waren dat ze in loondienst zijn bij een organisatie die workcations aanbiedt en die hier minstens één maal gebruik van gemaakt hebben. Hierdoor konden ze waardevolle ervaringen delen en op die manier werd op een zo volledig en objectief mogelijke manier een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag.

Omdat workcations een relatief nieuw fenomeen zijn, was de zoektocht naar de juiste en relevante respondenten geen eenvoudige opgave. Respondenten werden gezocht en gecontacteerd op basis van het persoonlijke netwerk van de onderzoeker en met behulp van LinkedIn. Deze zoekmethoden werden aangevuld met snowball sampling waarbij er aanbevelingen werden gedaan door andere respondenten. Gedurende het proces werd duidelijk dat de toepassing van workcations in de praktijk nog relatief beperkt is. Uiteindelijk werden 10 respondenten gevonden: 3 HR-professionals en 7 werknemers die minstens één keer op workcation zijn geweest en dus waardevolle ervaringen konden delen. Tijdens de analyse van de interviews werd op een bepaald moment duidelijk dat er geen nieuwe inzichten verkregen werden waaruit bleek dat theoretische saturatie werd bereikt.

4.3. Dataverzameling

Voor het verzamelen van data werd er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat er vooraf een aantal vragen geformuleerd werden, maar dat de ondervrager tegelijkertijd de vrijheid had om af te wijken van deze leidraad om in te spelen op de antwoorden van de respondent. Zo ontstaat er een evenwicht tussen flexibiliteit en structuur (Kallio et al. 2016). Op die manier werden er diepere en nieuwe inzichten bekomen in de ervaringen, meningen en visies van de respondenten. Deze vragen werden opgesteld in een interviewleidraad op basis van de literatuurstudie met als focus de beweegredenen van organisaties om te kiezen voor workcations, de

nodige ondersteunende factoren voor een vlot verloop en goede organisatie van de workcations en de impact op werknemers en de organisatie. Deze flexibiliteit zorgde ervoor dat er een bepaalde structuur behouden werd en de belangrijkste thema's telkens aan bod kwamen, maar dat er tegelijk ook nieuwe inzichten bekomen konden worden die een meerwaarde vormden bij het uitwerken van de theorie.

Er werden twee afzonderlijke leidraden opgesteld voor enerzijds de interviews met de werknemers en anderzijds de HR-professionals. De leidraad voor de werknemers focuste voornamelijk op de impact van workcations die ze zelf hebben ervaren en de ondersteunende factoren die ze cruciaal achten voor het vlotte verloop van een workcation. De leidraad van de HR-professionals kijkt ook naar de impact op de werknemers vanuit het perspectief van de organisatie en de ondersteunende factoren, maar neemt daarnaast ook de beweegredenen van de organisatie om te kiezen voor workcations onder de loep.

De interviews werden online afgenomen en steeds in een vertrouwde omgeving, zodat beide partijen zich comfortabel voelden en zo vrij en open mogelijk konden antwoorden. De duur van de interviews varieerde van 22 minuten tot 70 minuten met een gemiddelde duur van 35 minuten. Aan het begin van de interviews werd het doel van het onderzoek telkens toegelicht, alsook de manier waarop de data verwerkt zou worden. Ook de informed consent werd telkens overlopen zodat het voor de respondenten duidelijk was dat de ethische richtlijnen van de UHasselt werden gevolgd. In de informed consent staat vermeld dat deelname aan het onderzoek volledig anoniem en vrijwillig is, ze op ieder ogenblik het interview mogen stopzetten en ze bij eventuele vragen of bezorgdheden terecht kunnen bij de onderzoeker of verantwoordelijke promotor. Hiermee gaven ze eveneens hun akkoord om de interviews op te nemen zodat er geen inzichten over het hoofd gezien werden en er terug gegrepen kon worden naar de data zodat er geen antwoorden verkeerd geïnterpreteerd werden. De gebruikte bronnen en methoden hebben er voor gezorgd dat er waardevolle en relevante informatie bekomen werd waarmee een correct en onderbouwd antwoord kon geformuleerd worden op de onderzoeksvraag.

<i>HR-profielen</i>	<i>Leeftijd</i>	<i>Geslacht</i>	<i>Type job</i>	<i>Sector</i>	<i>Type interview & duur</i>
<i>Respondent A1</i>	30s	Vrouw	Compensation & Benefits Manager	Telecommunicatie	Online, 40min
<i>Respondent A2</i>	20s	Vrouw	International Mobility Specialist	IT diensten & IT consulting	Online, 70min
<i>Respondent A3</i>	30s	Vrouw	HR Coach	IT diensten & IT consulting	Online, 25* + 14min

<i>Werknemers</i>	<i>Leeftijd</i>	<i>Geslacht</i>	<i>Migratie-achtergrond</i>	<i>Tweede verblijf</i>	<i>Type job</i>	<i>Sector</i>	<i>Type interview & duur</i>
<i>Respondent B1</i>	20s	Vrouw	Nee	Ja	Junior Project manager	Uitgeverij	Online, 36min
<i>Respondent B2</i>	40s	Man	Nee	Ja	co-CEO & CIO	Consulting	Online, 27min
<i>Respondent B3</i>	20s	Vrouw	Ja	Nee	Functional Analyst	Bankwezen	Online, 37min
<i>Respondent B4</i>	20s	Man	Nee	Nee	Product Designer	IT	Online, 35min
<i>Respondent B5</i>	30s	Vrouw	Ja	Nee	PhD Candidate	Hoger Onderwijs	Online, 38min
<i>Respondent B6</i>	30s	Vrouw	Nee	Nee	Brand Manager	Cosmetica	Online, 30min
<i>Respondent B7</i>	20s	Vrouw	Ja	Nee	Data & AI Consultant	Bankwezen	Online, 22min

*25min van interview met respondent A2 was samen met A3**

Tabel 2: respondententabel

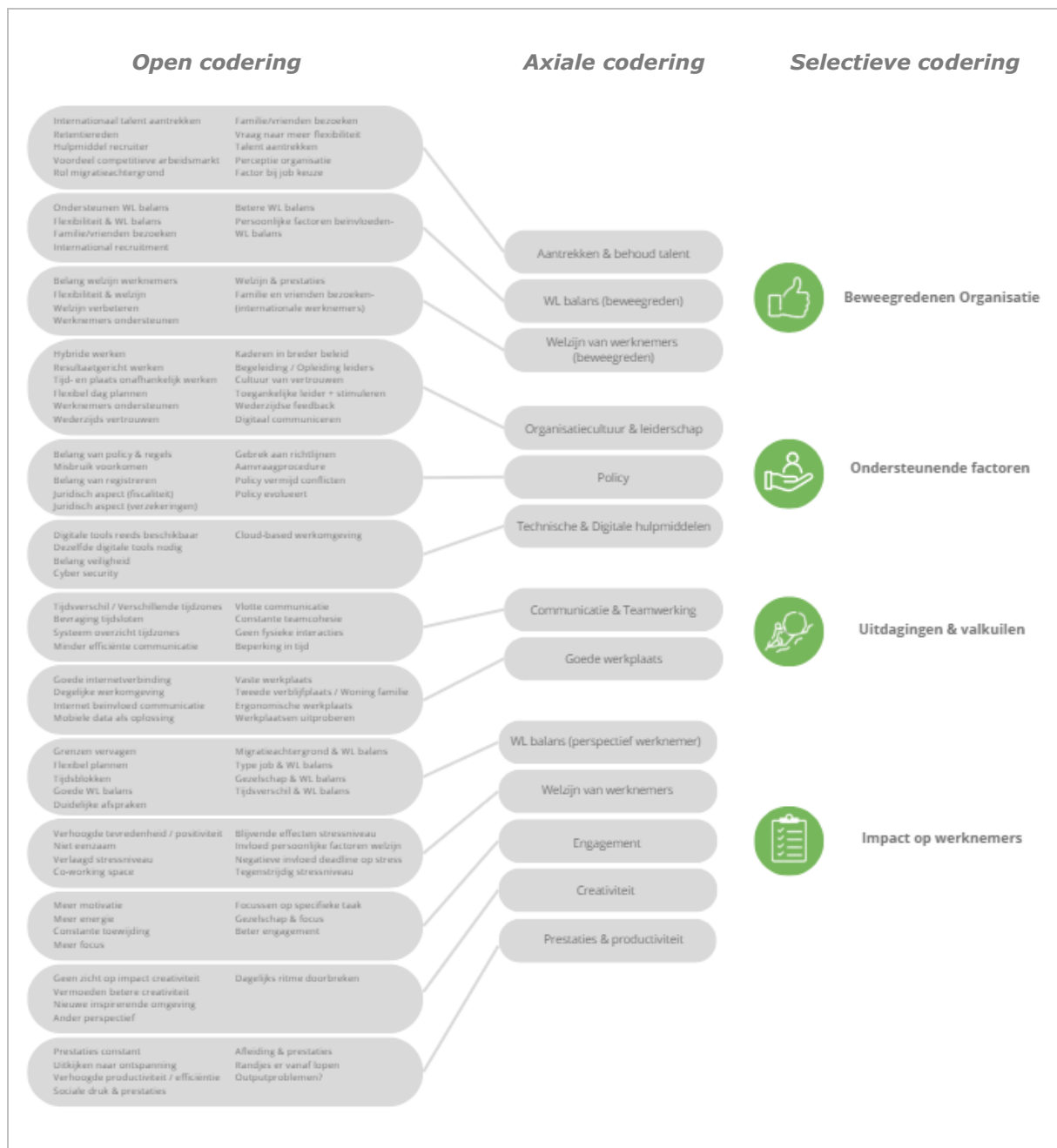
4.4. Data analyse

Na het verzamelen van de data werden de interviews clean getranscribeerd. Dit houdt in dat de kernboodschap van wat er gezegd werd duidelijk was, maar dat herhalingen, stottingen en grammaticale fouten werden gecorrigeerd (Davidson, 2009). Het transcript werd met andere woorden opgeschoond zodat het makkelijker was voor interpretatie. De transcripties werden in drie fases gecodeerd. De eerste fase is de open codering (Makri and Neely, 2021; Strauss & Corbin, 1990). Hierbij bleven de codes die toegekend werden aan de stukken data dicht bij het materiaal en was er nog weinig tot geen duidelijke samenhang tussen de codes. Dit zorgde voor een grote hoeveelheid aan codes, die relevant konden zijn voor het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag, maar die nog niet rechtstreeks bruikbaar waren om resultaten te formuleren. Deze codes vormden echter wel de basis op de twee coderingsfases die volgden op de open codering.

In de tweede fase van de codering werden de initiële codes geherstructureerd tot conceptuele codes die een duidelijkere en meer georganiseerde structuur vormen. Irrelevante codes werden hierbij geëlimineerd, terwijl de relevante codes werden gegroepeerd binnen de conceptuele codes. Deze fase staat bekend als axiale codering (Makri and Neely, 2021; Strauss & Corbin, 1990), waarbij concepten worden gevormd die later in de resultaten naar voren zullen komen. Het doel van deze fase is om de gegevens verder te verfijnen en de belangrijkste thema's en verbanden te identificeren die de basis zullen vormen voor de uiteindelijke interpretatie van de onderzoeksresultaten.

De laatste fase is de selectieve codering (Makri and Neely, 2021; Strauss & Corbin, 1990). Tijdens deze fase werden de concepten uit de axiale codering samengebracht in een theorie. In het onderzoek werd er gezocht naar de beweegredenen van organisaties voor het kiezen van workcations. Daarom is een eerste kernconcept "beweegredenen organisatie". Daarnaast werd er ook onderzocht welke ondersteunende factoren er noodzakelijk zijn en wat de impact is op zowel de werknemers als de organisatie. Daarom werden de conceptuele codes uit fase 2, naast dit eerste concept, verder onderverdeeld in "Ondersteunende factoren en uitdagingen" en "impact op werknemers". Op basis van deze drie kern categorieën was het mogelijk om een gestructureerd antwoord te vormen op de verschillende elementen van de onderzoeksvraag.

De verschillende codes uit de drie coderingsfases werden uiteindelijk samengebracht in een datastructuur (tabel 3) om visueel een samenhangend en gestructureerd beeld te geven hoe de codes en data zich tot elkaar verhouden en op welke manier ze samen een antwoord formuleren op de onderzoeksvraag.



Tabel 3: Datastructuur

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd op basis van de afgenomen interviews. De resultaten zijn gestructureerd volgens de datastructuur (*Tabel 4*) die werd opgesteld op basis van de coderingen, met als doel een zo volledig en genuanceerd mogelijk antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag. Eerst worden de motieven van organisaties om workcations te integreren in hun HR-beleid besproken zoals die naar voren kwamen in de gesprekken met HR-professionals. Vervolgens worden de ondersteunende factoren belicht die volgens de respondenten noodzakelijk zijn voor een succesvolle implementatie van workcations. Aansluitend worden de belangrijkste uitdagingen besproken die organisaties en medewerkers in dit kader ervaren. Nadien wordt, op basis van de gedeelde ervaringen van zowel werknemers als HR-professionals, ingegaan op de waargenomen impact van workcations op werknemers en op de organisatie.

5.1. Beweegredenen organisatie

5.1.1. Aantrekken en behoud talent

Om personeel aan te trekken gaf respondent A2 in het onderzoek aan dat het belangrijk is voor bedrijven om flexibiliteit te bieden. In de context van een krappe arbeidsmarkt, in het bijzonder in de IT-sector waar professionals doorgaans snel opnieuw werk vinden, is het voor bedrijven cruciaal om de mogelijkheid tot werken op afstand aan te bieden om aantrekkelijk en relevant te blijven als werkgever. De mate waarin dit werken op afstand wordt aangeboden zou afhankelijk zijn van iedere organisatie conform hun cultuur en activiteiten, maar dit impliceert dat het in bedrijven waar de bedrijfsvoering het toelaat, workcations een extra benefit kunnen vormen om talent aan te trekken.

"Het helpt om mensen aan te trekken in het algemeen ... een beter presterend persoon heeft meer werkopties om uit te kiezen. Zeker als we het over IT hebben. IT-professionals zitten meestal niet lang zonder werk, zij hebben echt veel keus. Als je competitief wilt blijven, moet je ook de mogelijkheid bieden om op afstand te werken. Hoe ver dat precies gaat en wat daarin past, verschilt dan weer per bedrijf en hangt af van de bedrijfscultuur en de bedrijfsvoering." – A2

Alle HR-professionals in dit onderzoek gaven het aantrekken en behouden van getalenteerde werknemers ook effectief als eerste belangrijke beweegreden voor het integreren van workcations in hun HR-beleid. Ze merkten allemaal op dat werknemers steeds meer nood hebben aan flexibiliteit en autonomie en dat ze niet vastgebonden willen zijn aan een kantoor. Daarom kunnen workcations een belangrijke troef zijn om te beantwoorden op deze vraag. Bij de organisaties waar de HR-professionals actief zijn is het een benefit die duidelijk gepresenteerd wordt tijdens het recruitment proces. Ze merken immers dat, zeker bij jongere generaties, dit belangrijke voordelen kan opleveren.

"Het is iets dat we als recruiter in het voorstel presenteren. Het is echt een voordeel dat belangrijk is om te benoemen om talent aan te trekken." – A3

"Deze veel grotere vraag naar flexibiliteit komt meestal van jongere generaties." – A2

De HR-profielen die ondervraagd werden, merkten op dat het internationale aspect hierbij ook een belangrijke rol speelt. Ze merkten op dat het in sommige organisaties en sectoren moeilijk kan zijn om lokaal de juiste profielen te vinden terwijl er wel buitenlandse werknemers zijn met de geschikte competenties. Dit is ook de reden waarom er bij de organisaties van de HR-professionals die deelnamen aan het onderzoek aan internationaal recruitment gedaan wordt.

"Net omdat we zo'n internationaal bedrijf zijn dat echt heel bewust internationaal talent aantrekt. Om de simpele reden dat we niet iedereen zomaar in België vinden. Niet alle type profielen die we nodig hebben zijn in België te vinden." – A1

Voor deze buitenlandse werknemers bemerkten de HR-professionals dat het belangrijk was hen de mogelijkheid te bieden om voldoende tijd door te brengen met hun familie in hun land van oorsprong. Uit de interviews met de werknemers blijkt effectief dat dit type werknemer met een andere oorsprong, veel waarde hecht aan het onderhouden van contact met hun familie en vrienden in hun land van herkomst. De mogelijkheid om hen regelmatig te bezoeken werd door hen als belangrijke voorwaarde gezien bij het kiezen van een baan. In dit licht zouden workcations dus een effectieve strategie kunnen zijn om het juiste talent aan te trekken in een krappe arbeidsmarkt, waar het niet altijd gemakkelijk is om specifieke profielen te vinden. Dit bevestigde respondent B3 bijvoorbeeld. Zij vertelde dat de mogelijkheid om op workcation te gaan een doorslaggevende factor vormde bij de keuze voor haar huidige functie. Hieruit kan worden afgeleid dat, zoals de HR-professionals reeds vaststelden, workcations in het bijzonder aantrekkelijk kunnen zijn voor werknemers met een specifiek profiel, namelijk personen met een migratieachtergrond of met oorsprong in een ander land dan dat van de organisatie. Een migratieachtergrond vormt dus een eerste voorbeeld van een persoonskenmerk waarbij workcations als bijzonder waardevol kunnen worden ervaren.

"Het is iets geworden waarover niet meer te onderhandelen valt ... Het stelt me in staat om mijn familie te bezoeken zonder daarvoor verlofdagen te moeten opnemen. Het speelt zeker een rol in het aantrekken van werknemers, vooral werknemers met een migratieachtergrond of familie in het buitenland." – B3

De meeste werknemers in dit onderzoek geven ook aan dat een workcation een voordeel is dat ze in de toekomst zeker als factor in overweging zullen nemen bij een eventuele volgende job keuze. Dit zou komen omdat ze de voordelen van een workcation reeds hebben ervaren en het in de toekomst daarom moeilijker zou zijn om afstand te kunnen doen van de mogelijkheid om in het buitenland te werken.

"Als ik ooit zou wisselen, dan zou een van de factoren die ik mee zou laten wegen zijn van hè ... dat stukje buitenland werken ... kan dat gewoon? Ik zou zeker wel werk kiezen die daar ondersteuning biedt of daar mogelijkheden voor biedt." – B4

"Zodra je eenmaal een voordeel hebt, ben je in je volgende baan minder bereid om op te geven wat je hebt." – B3

Een aantal respondenten nuanceerde wel dat, hoewel het een belangrijke rol zou spelen in de uiteindelijke keuze, het niet de doorslaggevende factor zou zijn aangezien er andere factoren zoals bijvoorbeeld een goed team, goede manager en salaris van groter belang zijn. In dit opzicht kan

geconcludeerd worden dat workcations effectief kunnen bijdragen aan het aantrekken en behouden van werknemers, maar dat er nog steeds andere factoren ook een rol spelen die mogelijk nog belangrijker zijn.

"Ik denk dat als je een bedrijf bent dat talent wil aantrekken, het heel belangrijk is om dat aan te bieden ... Alles wat je sollicitanten biedt dat meer flexibiliteit geeft en bijdraagt aan een betere werk-privébalans is, denk ik, erg belangrijk." – B6

"Het zou voor mij niet het allerbelangrijkste zijn. Zaken zoals een goed team, een goede leidinggevende, een degelijk salaris, het aantal vakantiedagen of het systeem rond overuren wegen zwaarder door ... Maar ik denk wel dat wanneer een bedrijf geen workcations aanbiedt, dit een bepaald signaal geeft over de bedrijfscultuur. Het wekt de indruk dat je niet flexibel bent of geen moderne organisatie bent." – B6

Respondent B6 gaf dus aan dat de mogelijkheid tot workcations niet enkel een direct voordeel vormt dat werknemers actief zoeken, maar ook indirect invloed kan uitoefenen op de perceptie van een organisatie. Volgens haar zou het ontbreken van de optie tot workcations kunnen leiden tot de indruk dat een organisatie niet mee evolueert met moderne werkvormen en een cultuur hanteert waarin weinig ruimte is voor flexibiliteit. Ze zou de bedrijfscultuur in dat geval als eerder conservatief beschouwen. Dit impliceert een mogelijk risico voor organisaties die ambitie hebben om talentvolle profielen aan te trekken, maar hierin gehinderd worden door negatieve percepties die voortkomen uit het niet aanbieden van workcations.

De verhoogde vraag naar flexibiliteit en behoefte om familie en vrienden in het buitenland te bezoeken hangt volgens de HR-professionals ook samen met de work-life balans en welzijn van werknemers wat ze allen, zoals in de volgende paragrafen besproken (5.1.2. Work-life balans en 5.1.3. Welzijn van werknemers), als andere belangrijke beweegredenen beschouwen voor het aanbieden van workcations.

5.1.2. Work-life Balans

Een tweede belangrijke beweegreden, waarover de HR-professionals het eens waren om workcations op te nemen in het HR-beleid is het ondersteunen van een gezonde balans tussen werk en privéleven. In dit kader passen workcations dan ook uitstekend, omdat ze bijdragen aan de flexibiliteit die volgens alle HR-professionals over het algemeen bijdraagt aan een betere balans tussen werk en privé.

"De belangrijkste reden is om onze medewerkers een goede werk-privébalans te bieden."
– A3

"Het is die extra flexibiliteit die, opnieuw, een betere werk-privébalans mogelijk maakt."
– A2

Zoals reeds vermeld blijkt uit de interviews dat workcations een belangrijke meerwaarde kunnen bieden voor internationale werknemers omdat ze vaak de wens hebben om tijd door te brengen met hun familie. De bevroegde HR-professionals zien het als een verantwoordelijkheid ten opzichte van hun internationale werknemers, om hen de mogelijkheid te geven hun familie te bezoeken om zo een goede balans te vinden tussen werk gerelateerde en niet-werk gerelateerde wensen. Dankzij workcations kunnen de werknemers deze behoefte dus invullen zonder extra vakantiedagen te moeten inzetten, terwijl ze hun werkzaamheden kunnen verderzetten.

"We doen veel aan international recruitment. Voor ons voelt het ook als een plicht om mensen de kans te geven om voor een langere periode dan alleen de vakanties terug te keren naar hun thuisland." – A3

De organisaties van de HR-profielen in dit onderzoek ervaren over het algemeen dat workcations effectief bijdragen aan het verbeteren van de werk-privébalans van hun werknemers, wat volgens de respondenten de werkcultuur ten goede komt.

"Omdat het, denk ik, een betere werk-privébalans mogelijk maakt voor mensen. ... als het mogelijk is om je werk op afstand te combineren en toch misschien wat extra vrije tijd te hebben om samen te zijn met je familie of gewoon om van een nieuwe plek te genieten."
– A2

Tegelijkertijd merken enkele HR-professionals op dat de impact op de work-life balans afhankelijk is van persoonlijke situaties en kenmerken en dat het voor sommige werknemers zelfs een omgekeerd effect kan hebben. Over de impact van workcations op werknemers in deze specifieke situaties wordt er verder uitgebreid in paragraaf 5.4.1. Work-Life balans. In de praktijk zijn er werknemers die bewust werk en vakantie gescheiden houden en gaan HR professionals ervan uit dat werknemers echter zelf in staat zijn om in te schatten of een workcation voor hen al dan niet zou werken.

"Maar daarnaast zijn er mensen die niet zo gemakkelijk kunnen loskoppelen. Dat zal altijd zo blijven." – A2

"Er zijn mensen die zeer bewust zeggen, ik doe dat niet. Of ik ga op vakantie, of ik werk." – A1

"Ik denk dat de medewerkers zelf wel de beslissing kunnen nemen. Werkt het voor mij of werkt het niet voor mij?" – A1

5.1.3. Welzijn van werknemers

Ook het verbeteren van het welzijn van de werknemers kwam in elk van de interviews met de HR-profielen aan bod. Respondent A1 gaf aan dat hun organisatie sterk inzet op welzijn en dat ze een total-reward pakket hebben dat hier volledig op aansluit. Dit komt tot uiting in diverse voordelen, zoals verzekeringen en pensioensparen, maar ook in de flexibiliteit die ze hun werknemers willen bieden. Het is immers deze flexibiliteit die volgens haar een belangrijke rol speelt in het welzijn van hun werknemers.

"We willen bewust een total-reward pakket aanbieden waar welzijn heel hoog in het vaandel gedragen wordt. En dat uit zich bijvoorbeeld ook in de mogelijkheid tot flexibiliteit. Waar, hoe, wanneer je werkt en daar hoort een workcation natuurlijk ook wel bij." – A1

"Maar in dat kader hebben wij bijvoorbeeld ook workcation. Omdat we erin geloven dat welzijn belangrijk is. We willen een werkgever zijn die geeft, die cared, zoals het in het Engels heet, om werknemers. En wij geloven heel sterk dat flexibiliteit daar een heel belangrijk aspect van is." – A1

Het welzijn van de werknemers zou volgens respondent A2 in het bijzonder belangrijk zijn omdat gelukkige werknemers ook beter zouden presteren. Dit impliceert dat dergelijke voordelen zowel de werknemer als de organisatie ten goede komen.

"Een gelukkige medewerker is ook iemand die beter zal werken. Dus in dat opzicht is het zeker voordelig voor alle partijen." – A2

Net zoals in verband met de work-life balans kwam er in de interviews met HR-profielen naar voren dat het een benefit is die in het bijzonder waardevol kan zijn voor internationale werknemers. Tijd doorbrengen met familie en vrienden zou volgens de bevroegde HR-professionals immers een belangrijke voorwaarde zijn voor een goed welzijn. Volgens de HR-profielen is het belangrijk dat werknemers zich gesteund voelen door de organisatie. Het aanbieden van benefits zoals workcations zou bij werknemers dit gevoel van steun moeten versterken en een signaal moeten zijn dat goed welzijn wordt aangemoedigd.

"Omdat het in ieders belang is dat medewerkers zich goed voelen op het werk, zich gesteund voelen. En ook aangemoedigd worden om een goed welzijn te hebben. En daarvoor is het natuurlijk belangrijk om dicht bij onze familie en vrienden te zijn. Dus ik denk dat dat heel fundamenteel is." – A3

Naast deze beweegredenen werden er in de interviews ook enkele belangrijke ondersteunende factoren benadrukt, zoals vertrouwen, een duidelijke policy en de beschikbaarheid van digitale tools. Deze factoren zouden essentieel zijn voor het succes van workcations en worden in het volgende deel van dit hoofdstuk verder toegelicht. De uiteindelijke impact van workcations op werknemers, op onder andere de work-life balans en het welzijn, zal later in de resultaten (5.4. Impact op werknemers (en organisaties)) verder besproken worden als onderdeel van de bredere impact op medewerkers.

5.2. Ondersteunende voorwaarden

5.2.1. Organisatiecultuur & Leiderschap

5.2.1.1. Het Nieuwe Werken (HNW)

Uit de interviews bleek dat de organisaties die workcations aanbieden, vaak al een manier van werken hebben die aansluit bij het concept van Het Nieuwe Werken. Ze beschikken over een cultuur waarin de kernpijlers van flexibel werken al duidelijk merkbaar zijn. Alle werknemers die deelnamen aan het onderzoek hanteerden reeds een hybride werkvorm waarbij ze meerdere dagen per week van op afstand werkten waardoor het volgens respondent B4 ook eenvoudiger was om dit ook in het

buitenland toe te staan. Ook de HR-profielen bevestigden dat hun organisatie reeds flexibel werkt wat betreft tijd en plaats en dat workcations binnen dit verhaal passen. Deze bevindingen impliceren dat organisaties die al stappen hebben gezet wat betreft tijd- en plaats onafhankelijk werken, makkelijker openstaan om de praktijk van workcations te implementeren.

"De organisatie en de manier van samenwerken was al gewoon heel erg hybride ingericht. Dus ja. Dat maakt de stap om dat dan in het buitenland te doen, maakt het ook kleiner." – B4

Een zeer belangrijke voorwaarde voor het succes van workcations, volgens zowel de bevroagde HR-professionals, als de werknemers, is dat er op resultaten gestuurd moet worden. Hierbij maakt het niet uit waar of wanneer er gewerkt wordt. Het is immers niet haalbaar om werknemers die zich op een vakantiebestemming bevinden continu te monitoren. De enige manier om workcations succesvol te maken, is door de nadruk te leggen op de output van de werknemers. Als de resultaten goed zijn en het werk geleverd wordt, maakt het feitelijk niet uit wanneer of waar iemand werkt. Dit wordt door de respondenten in dit onderzoek gezien als een logische voorwaarde voor het succes van deze flexibele werkregeling.

"Het sturen van het resultaat. Dat is bij ons wat telt. We gaan ervan uit dat we haalbare doelstellingen hebben. Uitdagend soms, maar haalbaar. En de managers worden echt wel begeleid ook. Om hun mensen daarbij te sturen, te helpen, prioriteiten te bepalen. En we gaan er eigenlijk vanuit dat het een geef-en-neem-relatie is. Waar het resultaat voor op moet staan. Als het resultaat goed is. En als we weten dat er geleverd wordt. Dan maakt het eigenlijk niet uit wanneer, waar je werkt." – A1

Deze flexibiliteit is, volgens de meeste werknemers in dit onderzoek, in het bijzonder waardevol bij workcations omdat dit ervoor zorgt dat ze optimaal kunnen genieten van hun dag en de bestemming. Enkele respondenten hielden hun normale ritme aan, maar er waren ook enkele respondenten die gebruik maakten van de flexibiliteit om hun dag zelf in te vullen om bijvoorbeeld in de middag de stad te verkennen of andere activiteiten te doen. Deze vrijheid om hun dagen zelf in te delen in zoverre dat het werk geleverd wordt tegen de afgesproken tijd, is volgens deze respondenten namelijk nodig, om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren, maar zeker ook de mogelijkheid te hebben om voldoende te kunnen ontspannen op de bestemming waar ze zich bevinden. Deze combinatie is volgens hen immers een unieke meerwaarde die workcations kunnen bieden voor werknemers.

"Ik denk dat vertrouwen heel belangrijk is. En voor de rest ook gewoon. Dat hangt misschien ook een beetje samen. Dat je vrijheid krijgt vanuit het bedrijf om die uren er zelf in te richten." – B1

Je kunt gewoon zeggen van hé, ik ga vanmiddag even niks doen en naar het zwembad en ik check vanavond wel weer even in. Kan gewoon ... Ik hou van nieuwe plekken, ontdekken ... en nu kan ik nog meer nieuwe plekken ontdekken terwijl ik gewoon aan het werk ben. Die combinatie is heel fijn." – B4

"Wat ik vaak deed in het buitenland. Eerder beginnen en twee uur lunch pakken. Of drie uur lunch pakken. En dan om twaalf in de stad verkennen. Dat moet dus gewoon uitmaken dat je flexibel kan werken." – B4

Naast tijd- en plaats onafhankelijk werken en resultaatgericht werken was een andere belangrijk kenmerk van Het Nieuwe Werken (HNW) dat in alle interviews benoemd werd: een cultuur van vertrouwen. Deze is volgens beide profielen respondenten van groot belang voor de ondersteuning en het verloop van workcations. Een sterke vertrouwensband tussen werknemer en leidinggevende is essentieel om workcations succesvol te laten verlopen. De HR-professionals en de werknemers gaven aan dat vertrouwen en een open cultuur met wederzijdse feedback en vertrouwen de basis is voor workcations. Werknemers krijgen het vertrouwen om hun doelstellingen te behalen waarbij ze autonomie krijgen over de indeling van hun dag.

"Organisaties die die niet ver staan op het vlak van vertrouwen, goede feedback en managen op het resultaat, dan werkt dat niet. En dat is bij ons de cultuur. Dus dat werkt bij ons." – A1

"Je moet natuurlijk wel een cultuur hebben waarin dat sowieso dat remote werken wel helemaal aanvaard is ook en waarin dat je heel erg op vertrouwen werkt. Waarin je zegt: het belangrijkste is dat het werk gedaan is dat de output er is, maar wat je dan wanneer precies doet. Eigenlijk zou je daar zou je daar vrij in moeten kunnen zijn." – B2

De HR-professionals benadrukten daarnaast dat deze benefit dient aan te sluiten bij de bestaande organisatiecultuur en overeen moet komen met de visie van de organisatie. Respondent A1 gaf aan dat organisaties een dergelijke maatregel niet zomaar zouden moeten invoeren, maar zich eerst moeten afvragen waarom zij dit doen en in hoeverre het past binnen hun strategische visie.

"Waarom doen we dit bij ons? Omdat we veel geven om het welzijn van werknemers. We geloven in die flexibiliteit. We zijn internationaal by nature, dus voor ons klopt het plaatje. Als het niet klopt met je DNA als organisatie, moet je het misschien ook niet doen." – A1

Workcations vereisen zoals besproken immers een specifieke cultuur en werkwijze, waardoor het niet in elke organisatie eenvoudig te integreren zijn. De bevindingen in deze paragraaf impliceren dat een type organisatie met een cultuur van vertrouwen die resultaatgericht werkt en waarbij het niet uitmaakt waar en wanneer er gewerkt wordt waardevol kan zijn ter ondersteuning en het vlotte verloop van workcations.

5.2.1.2. Leidinggevend

Volgens de HR-professionals passen workcations perfect binnen het kader van HNW. Ook werknemers benadrukten het belang van een cultuur met dezelfde principes van flexibiliteit, resultaatgericht werken en vertrouwen. Zowel alle HR-professionals als de meerderheid van de werknemers zagen daarbij een centrale rol weggelegd voor de leidinggevende. Zij benadrukten dat leidinggevend een cruciale rol spelen in het creëren van een cultuur van wederzijds vertrouwen en het sturen op resultaten. Het constant controleren van werknemers zou in de context van workcations immers onmogelijk zijn en stress veroorzaken voor zowel de leidinggevend als werknemer.

"Ik denk dat leiderschap sowieso een belangrijke instelling is. Dat heeft ook weer te maken met dat wederzijds vertrouwen. Ik denk dat we leiders hebben en ook nodig hebben voor zoiets die managen op output." – A1

"Ik denk dat de typische manier van leidinggeven waarbij de manager ervan uitgaat dat de werknemer niet wil werken en hen pusht om 150% productief te zijn, niet echt werkt bij een workcation. Je moet echt vertrouwen hebben in je werknemers. Je moet niet voortdurend controleren of ze wel aan het werk zijn. Die houding zou volgens mij niet werken, want dan zou het alleen maar stressvol zijn voor iedereen die erbij betrokken is. Ik denk dat je echt een vertrouwensrelatie nodig hebt." – B5

In de onderzochte organisaties is er geen sprake van een strikte hiërarchie. Volgens de HR-professionals is wederzijdse feedback hierbij van groot belang. Respondent A2 benadrukt dat het voor workcations belangrijk is om een eerder horizontale organisatiestructuur te creëren, waarin werknemers het gevoel hebben dat leiders toegankelijk zijn en zij zich daardoor comfortabeler voelen om benefits zoals workcations aan te vragen.

"Als zij gemakkelijk toegang hebben tot hun leidinggevenden, als zij eenvoudig een gesprek kunnen voeren met de teamleider of de projectmanager, dan pas zullen zij de ruimte zien om een verzoek te doen. Bijvoorbeeld: 'Zou het mogelijk zijn om op afstand te werken? Want ik zou dit en dat graag willen combineren.' Op dat punt helpt het dus zeker om een meer horizontale organisatiestructuur te hebben." – A2

Alle HR-professionals vertelden dat leiders ook opgeleid worden in hun organisatie om op een effectieve manier resultaatgericht te sturen en het vertrouwen aan hun medewerkers te geven. Ze leren daarnaast om hun teamleden effectief te motiveren, boodschappen op de juiste manier te brengen en de ontwikkeling van hun werknemers op de juiste manier te ondersteunen.

"We trainen onze leidinggevenden en teamleiders in deze manier van werken. We informeren hen ook over de voorwaarden. Dan weten ze meteen wat ze moeten doen." – A3

Het is volgens de HR-professionals dus de bedoeling dat leidinggevenden hun werknemers vertrouwen geven en ze leren prioriteiten te stellen. Leiders zouden er geen waarde aan hechten of het werk op kantoor of via een online meeting wordt uitgevoerd omdat de focus uiteindelijk ligt op de output. Er is volgens de HR-professionals zelden twijfel van de kant van de leidinggevenden in hun organisaties, aangezien zij volledig achter de cultuur staan en ook de voordelen van deze flexibele werkmethoden erkennen. Dit betekent echter niet dat er nooit conflicten ontstaan. Er zullen altijd uitzonderlijke gevallen zijn waar correctie ook nodig is merken enkele respondenten op, maar over het algemeen zijn er zelden tot nooit klachten.

"Leidinggevenden moeten hun werknemers het vertrouwen geven en hen helpen prioriteiten te stellen ... ik heb nog nooit geweten dat er een leidinggevende twijfel over had. Dat is gewoon zeer logisch. Dat hoort erbij. Ik ga niet zeggen dat het nooit zonder conflict gaat. Iemand die vijf weken vakantie neemt en twee weken een workcation en dus vijf weken niet in het land zit. Dat kan lastig zijn ... Maar in het algemeen, 95% is dat oké." – A1

Respondent B6 merkte tijdens haar workcation op dat haar leidinggevende voornamelijk een 'in-person'-communicator was, wat inhield dat veel belangrijke informatie mondeling op kantoor werd gedeeld. Hierdoor had zij, evenals andere werknemers die op afstand werkten, het gevoel benadeeld te worden ten opzichte van collega's die fysiek aanwezig waren. Volgens haar is het in het kader van workcations daarom essentieel dat leidinggevendenden hun communicatiestijl aanpassen, zodat ook werknemers op workcation volledig op de hoogte blijven van relevante gebeurtenissen en geen cruciale informatie mislopen.

"Zij communiceert zaken op kantoor die ook relevant zijn voor mensen die niet op kantoor zijn. Ik denk dat dat beter kan, want nu voelt het een beetje alsof je gestraft wordt omdat je niet op kantoor bent, terwijl je eigenlijk gewoon ergens anders aan het werk bent." – B6

Een andere vaststelling van enkele werknemers is dat het belangrijk is dat zij het gevoel hebben dat het geen probleem is om op workcation te gaan. Zo merkte respondent B4 bijvoorbeeld op dat het belangrijk is dat de leidinggevende achter workcations staat en deze ook actief stimuleert bij werknemers. Op die manier zullen werknemers die denken er een positieve meerwaarde uit te kunnen halen, sneller het gevoel hebben dat het oké is om op workcation te gaan.

"Heel veel mensen die weten echt totaal niet waar ze moeten beginnen. Ik snap dat, maar als je een manager bent dan kun je natuurlijk wel iemand stimuleren om het te doen als je merkt dat iemand dat leuk zou vinden." – B4

Respondent B6 gaf als aanvullende suggestie dat leidinggevendenden ook zelf op workcation zouden kunnen gaan om het goede voorbeeld te geven. De reden hiervoor is dezelfde als die respondent B4 aanhaalde: het creëren van een gevoel en cultuur waarin het aanvaardbaar is om te kiezen voor workcations.

"Dus ik denk dat als de teamleider zelf ook regelmatig op workcation gaat, het voor het team makkelijker wordt en je meer het gevoel hebt dat het iets is wat je kunt doen. Terwijl, als niemand in je team het doet en jij wel, je eerder het gevoel hebt dat je iets verkeerd doet, ook al is het eigenlijk prima om het te vragen."

5.2.2. Policy

5.2.2.1. Duidelijke regels & aanvraagprocedure

Bij alle organisaties waarvan HR-professionals werden geïnterviewd, bleek reeds een policy rond workcations aanwezig te zijn. Daarbij werd telkens benadrukt dat een duidelijke policy en aanvraagprocedure essentieel zijn om misbruik te voorkomen. Duidelijke afspraken zouden bovendien invloed hebben op de werk-privébalans en de prestaties van werknemers, waarvan de impact in paragrafen 5.4.1. Work-life balans en 5.4.5. Prestaties & productiviteit besproken zal worden.

"Dat is toch wel nodig om te verzekeren dat mensen daar op de juiste manier mee omspringen. Dat het niet iets wordt als een toegeëigend recht van ik doe het toch wanneer ik wil." – A1

Uit de interviews met de werknemers blijkt echter dat er een verschil kan zijn tussen wat de HR-profielen beweren en de realiteit. Hoewel het belang en de waarde van duidelijke richtlijnen sterk werd onderstreept door de meeste werknemers in dit onderzoek, gaven enkele respondenten aan dat hun organisatie workcations toestaat zonder formele richtlijnen of aanvraagprocedure en dat het simpelweg afstemmen met de leidinggevende voldoende was om op workcation te vertrekken.

"Nee, ik hoef het alleen maar aan mijn manager te communiceren." – B5

In de organisatie van respondent B2 was er eveneens geen duidelijke aanvraagprocedure. Volgens hem komt dit doordat er uitsluitend zelfstandigen werkzaam zijn in het bedrijf, waardoor het onmogelijk is om hen een aanvraagprocedure op te leggen. Wel bevestigt hij het belang van goede communicatie en planning, wat suggereert dat bepaalde afspraken wel nodig zijn voor een vlot verloop.

"Iedereen die in ons team werkt is zelfstandige. Dus ja, die doet eigenlijk een beetje wat hij of ze wil. Natuurlijk mits goed overleg en communicatie en planning. Maar ja, wij hebben ook geen reden om mensen te gaan opleggen dat ze bepaalde procedure moeten volgen want je dat kan niet. Ze zijn geen werknemer, ze zijn zelfstandige." – B2

Respondent B1, wiens organisatie geen duidelijke richtlijnen heeft omtrent workcations, gaf wel aan dat het bestaan van duidelijke afspraken in de praktijk wenselijk zou zijn. Dit zou kunnen duiden op een bepaalde nood aan structurele omkadering die door de HR-professionals werd benoemd om duidelijk te maken voor welke functies het mogelijk is en onder welke voorwaarden.

"Dus ik mis wel een leidraad van, dit mag je doen op workcation en dit niet. Of ik voer nu flexibele uren in op workcation. Ik heb daar nog nooit problemen mee gehad, maar er staat dus nergens op dat effectief mag, dus dat mis ik wel." – B1

Een duidelijke policy kan volgens alle HR-professionals ook zorgen voor transparantie om op die manier mogelijke misverstanden of spanningen binnen teams te helpen voorkomen over wie wel en niet gebruik kan maken van deze benefit. Door duidelijke richtlijnen te hebben voor welke functies het al dan niet mogelijk is, zouden ze consistentie creëren in wat toegestaan is zonder dat andere werknemers zich benadeeld voelen. Een duidelijke policy is een belangrijke ondersteunende factor om misverstanden en spanningen te vermijden. Respondent A2 illustreerde door op de vraag of er soms spanningen ontstaan tussen de werknemers die op workcation gaan en zij die dit niet doen, te antwoorden:

"Niet echt, maar dat komt omdat we daar al een policy voor hebben. Daarin staat heel duidelijk onder welke voorwaarden iedereen ook vanuit het buitenland op afstand kan werken." – A2

"Het kan niet voor elke functie ... Er zijn mensen die ter plaatse moeten gaan als de klant bijvoorbeeld echt zware technische problemen on-site heeft. Deels kan dat digitaal, maar grotendeels moeten die mensen ter plaatse zijn om het systeem te bekijken en nieuwe technische oplossingen te voorzien ... Een bepaalde policy helpt toch wel om conflicten te vermijden en om gewoon voor iedereen duidelijkheid te scheppen. Dus dat is toch wel nodig, denk ik." – A1

Uit de interviews met de HR-professionals kwam naar voren dat niet alle functies geschikt zijn voor een workcation. Vooral functies waarbij fysieke aanwezigheid of face-to-face interactie vereist is, werden door de HR-profiel genoemd omdat deze zich niet zouden lenen tot dit type werk.

"Voor sommige klanten is het heel belangrijk om mensen op locatie te hebben, dus het zal niet voor elke werknemer mogelijk zijn." – A3

Dit onderscheid tussen werknemers die het wel en niet mogen zouden volgens respondent A1 echter niet leiden tot nieuwe spanningen. Uiteraard zullen er altijd uitdagingen zijn, maar deze doen zich volgens de HR-profielen ook voor bij andere flexibele werkregelingen.

"Die spanningen zijn er ook voor andere flexibele of benefit- elementen. Het gras is altijd groener aan de andere kant, maar natuurlijk, als je in een bepaalde job stapt, die heeft bepaalde verantwoordelijkheden, bepaalde voordelen, maar mogelijk ook bepaalde nadelen, dan is dat toch nog altijd een vrije keuze. En je kan nooit de best of both worlds of the best of all worlds hebben." – A1

Zowel vanuit het perspectief van de organisaties als het perspectief van de werknemers werd dus het belang van een goede policy inclusief aanvraagprocedure en een set vooraf opgestelde richtlijnen genoemd om workcations soepel te laten verlopen. De concrete invulling hiervan varieert van organisatie tot organisatie, maar doorgaans bestaat de policy uit richtlijnen over voor welke functies een workcation mogelijk is, een aanvraag met daarin de duur en locatie van de workcation, waarna de leidinggevenden en indien van toepassing de klanten hun goedkeuring geven. Daarnaast zouden er volgens de respondenten juridische implicaties zijn omtrent fiscaliteit en verzekeringen die in de volgende paragraaf besproken zullen worden.

"Ik moest goedkeuring krijgen van mijn manager, maar daarnaast moest ik ook een officieel document ondertekenen waarin stond van waaruit ik zou werken en het exacte adres, ook om privacy redenen. Daarnaast vroeg ik mijn manager of het qua locatie in orde was zodat ik daar kon werken. Het vergde dus wat organisatie, maar het was haalbaar. Alles werd gedeeld: de datum waarop ik zou beginnen, de datum waarop ik zou eindigen en wanneer ik terug zou zijn." – B3

5.2.2.2. Juridische uitdagingen en veiligheid

Naast het voorkomen van misbruik en het vermijden van conflicten, noemden de HR-professionals nog een andere belangrijke reden voor een duidelijke policy: het rekening houden met juridische uitdagingen op het gebied van fiscaliteit en verzekeringen.

"Er moet naar mijn gevoel toch wel een policy rond zijn. Omdat je de werknemer ook een beetje moet beschermen en rekening houden met juridische, legale aspecten zoals verzekeringen en fiscaliteit, enzovoort dus er moet toch wel een kader rond zijn." – A1

Alle HR respondenten benadrukten dat fiscale elementen belangrijk zijn om rekening mee te houden en ook de meeste werknemers waren zich hiervan bewust. Daarom is een duidelijke policy volgens hun essentieel. Zo zouden organisaties en werknemers goed geïnformeerd zijn over de beperkingen en voorwaarden. Dit helpt hen te begrijpen wat wel en niet toegestaan is, zodat ze niet in de

problemen komen met belastingen. Op die manier kunnen ze de voordelen van workcations benutten zonder onverwachte problemen. De organisaties in dit onderzoek waren zich allemaal bewust van dit risico en om dergelijke problemen te voorkomen beperkten zij de duur van workcations in hun beleid, omdat te lang werken in het buitenland zou kunnen impliceren dat de werknemer niet meer of niet enkel in België belastingplichtig zou zijn..

"Wat betreft sociale zekerheid en belastingen volgen we de Belgische regelgeving. Werknemers die voor een Belgische werkgever werken, zijn standaard verbonden aan het Belgische belastingstelsel, tenzij de omstandigheden zodanig veranderen dat ze aan een ander stelsel gekoppeld zouden kunnen worden." – A2

"De vereiste was altijd dat we een adres opgaven voor verzekeringsdoeleinden en dat we niet langer dan een maand weg mochten blijven om fiscale redenen." – B5

Net zoals respondent B5 stelden enkele werknemers en alle HR-professionals vast dat duidelijkheid omtrent de regelgeving van groot belang is voor de verzekering. Werkgevers stellen vast dat ze op moeten vastleggen wanneer een werknemer op workcation is. Zodat ze, in geval van een incident, goed voorbereid zijn. Stel bijvoorbeeld dat een werknemer onderweg naar een lunch tijdens zijn workcation wordt aangereden. Als er geen bewijs is dat de werknemer daadwerkelijk een toegestane workcation heeft, kan het moeilijk zijn om dit als arbeidsongeval te benoemen. Zonder de juiste documentatie kan een verzekeraar het afwijzen door de vraag te stellen wat de werknemer precies deed op de vakantiebestemming. Als de werkgever echter kan aantonen dat de workcation volgens de procedure is aangevraagd en goedgekeurd, kan het voorval eenvoudiger worden onderbouwd. Dit beschermt zowel de werknemer als de werkgever, aangezien het dan duidelijk is dat de activiteit tijdens werkuren of in een pauze plaatsvond, wat het incident als een arbeidsongeval kwalificeert.

"Om goed op de hoogte zijn van de regelgeving en van de rechten van de werknemer. Want het staat echt in de wet. We hebben de mogelijkheid om meerdere dagen vanuit het buitenland te werken zonder onze voordelen in het woonland, zoals de verzekeringen, te verliezen." – A3

Er zijn tevens landen waar de wetgeving zeer streng is wat betreft werken op afstand. Dit vormt een extra uitdaging voor workcations. In de praktijk rekening moet hier dus rekening mee gehouden worden om juridische problemen te voorkomen. Daarom is het volgens de organisaties van de HR-profielen in ons onderzoek essentieel om zich bewust te zijn van de lokale wetgevingen en dit op te nemen in hun policy, zodat ze geen onverwachte verrassingen tegenkomen.

"Er zijn wel landen waar de wetgeving strikt is en waar we de wetgeving ook toepassen. Landen zoals Spanje kijken nogal strikt toe op werkuren en aantal uren per dag op kantoor. Dus daar moeten wij veel op doen." – A1

Een laatste aspect dat door respondent A2 werd aangehaald in verband met de policy rond workcations en het toestaan ervan, is de veiligheid van werknemers en gegevens. Wanneer werknemers vragen om op workcation te gaan naar een land in conflict, moet worden nagegaan hoe veilig dit kan verlopen. Het is immers belangrijk dat werknemers zelf naar een veilige locatie gaan, maar ook dat klantgegevens en andere vertrouwelijke informatie beschermd blijven. Omdat tijdens

een workcation volledig digitaal wordt gewerkt en toegang tot de juiste data noodzakelijk is, zou dit aspect in de policy moeten worden opgenomen om de veiligheid te waarborgen.

"Wat doe je als je aanvragen begint te krijgen om te werken vanuit een land dat momenteel in conflict is of in staat van oorlog verkeert? De policy zegt dat de persoon daar kan werken. Op basis van zulke praktijksituaties zijn we de policy gaan herzien en hebben we extra overwegingen toegevoegd. ... hoe de veiligheid er persoonlijk uit ziet en hoe het zit met cyberbeveiliging. Het is dus een policy die voortdurend in ontwikkeling is." – A2

"Ze hebben tijdens de reis nog steeds hun laptop en telefoon bij zich, dus ze behouden toegang tot dezelfde zaken. En dat is juist waarom beveiliging zo belangrijk is. Ze nemen die hulpmiddelen mee die toegang hebben tot al onze interne systemen, maar ook tot die van klanten." – A2

Hieruit blijkt ook dat het bij de organisatie van respondent A2 gaat om een policy die voortdurend evolueert, waarbij dankzij ervaringen en obstakels steeds verbeteringen worden aangebracht. Op die manier wordt de policy zo goed mogelijk aangepast om een vlot verloop en continuïteit van de werkzaamheden tijdens workcations te waarborgen.

5.2.3. Technische & digitale hulpmiddelen

Naast de eerste drie pijlers die in paragraaf 5.2.1.1. Het Nieuwe Werken (HNW) reeds aan bod kwamen, is ook de vierde pijler van HNW: de ondersteuning van technische en digitale tools, een belangrijke factor bij het faciliteren van workcations. Alle respondenten, zowel werknemers als HR-professionals, bevestigen het belang van deze tools, maar geven echter aan dat er geen extra behoefte is aan digitale hulpmiddelen in vergelijking met andere vormen van werken op afstand. Zoals besproken in paragraaf 5.2.1.1 over HNW, ondersteunen de bedrijven in dit onderzoek reeds andere vormen van werken op afstand. Hierdoor verloopt hun werk doorgaans grotendeels of volledig digitaal, waardoor de bestaande digitale infrastructuur en hulpmiddelen vaak volstaan om medewerkers effectief te ondersteunen, ongeacht hun fysieke locatie.

"Ik zou zeggen zoals gewoonlijk, in die zin dat we sowieso niet vijf dagen per week op kantoor zijn. Ik heb die digitale ervaring al drie dagen per week. Dus ik zou zeggen dat er eigenlijk niets fundamenteel veranderd is." – B3

"Alles is digitaal bij ons, wij hebben niks op papier, dus ik kan gewoon met mijn pc onder mijn arm vertrekken. Dat is mijn office. Er is niks op papier of niks fysiek." – B2

De meest genoemde middelen zijn een laptop en een Cloud-gebaseerde werkomgeving, zoals bijvoorbeeld Google Workspace of Microsoft 365, die het mogelijk maken om gegevens eenvoudig en veilig te raadplegen en te delen, ook voor werknemers die vanuit het buitenland werken.

"Wij maken gebruik van Figma, een design tool. Dat is cloud-based. Dus dat is al zo ontworpen dat je ten alle tijde online bent en gesynchroniseerd bent met de anderen. En natuurlijk gewoon de hele Microsoft Office Feed. Van Word tot Outlook tot Excel. Wat gewoon altijd met elkaar synchroniseert." – B4

De enige belangrijke uitdaging op het gebied van technische tools die in de interviews met de werknemers duidelijk werd en waar extra aandacht aan besteed moet worden, was het verzekeren van een goede internetverbinding. Dit behoort tot de uitdaging van het verzekeren van een goede werkplaats en zal in paragraaf 5.3.2. verder besproken worden.

5.3. Uitdagingen & valkuilen

5.3.1. Communicatie & teamwerking

5.3.1.1. Tijdsverschillen

Een uitdaging die door enkele HR-professionals en werknemers werden aangehaald zijn de mogelijke tijdsverschillen. Op basis van de interviews zou dit voor een uitdaging kunnen zorgen in verband met communicatie. Het antwoord van de respondenten dat, zowel door HR-professionals als werknemers, het meest werd aangehaald op de vraag wat de belangrijkste valkuilen zijn was: het verschil in tijdzones die de communicatie kunnen bemoeilijken. In de meeste gevallen wordt er gevraagd aan de werknemers om zich aan te passen omdat dit iets is waar ze zich op voorhand van bewust zijn.

"We vragen hen om de tijdzone van België of Luxemburg te respecteren. Ze bevinden zich in een andere tijdzone en accepteren deze voorwaarde om op workcation te kunnen gaan."
– A3

Toch doen de organisaties in dit onderzoek reeds hun best om dit zo vlot mogelijk te laten verlopen. Respondent A1 vertelde over twee strategieën die in haar organisatie worden toegepast om de uitdaging van verschillende tijdzones te reguleren. De eerste is om na meetings te vragen wat werknemers in de verschillende tijdzones vonden van de gekozen tijdstippen, zodat er een zo goed mogelijk compromis kan worden gevonden. Daarnaast is er binnen haar organisatie een systeem beschikbaar waarin werknemers kunnen opzoeken wie zich in welke tijdzone bevindt, om daar rekening mee te houden. Aangezien zij in het interview benadrukte dat haar organisatie zeer internationaal is, kan het zijn dat dit niet in iedere organisatie zomaar beschikbaar is. Wel kan het een interessante strategie zijn voor organisaties die moeilijkheden ervaren met verschillende tijdzones in het kader van workcations.

"We doen daar ook bevragingen naar. Dus na elk dat soort meeting vragen we eigenlijk wat vond je van dat uurslot of van dat tijdslot. Om te weten van, hoe wordt dat nu eigenlijk aanvaard in de regio's. En met een beetje tweaking komen we dan wel tot een soort compromis. Dus daar word ik echt heel actief naar gevraagd en meegewerkt bij ons." – A1

"Iedereen weet van elkaar en kan het opzoeken in het systeem in welke tijdzone je zit. Dus iedereen heeft een locatie waarbij staat in welke uurzone je zit. En er wordt ook wel verwacht dat je probeert rekening te houden met elkaars tijdzones." – A1

5.3.1.2. Digitale communicatie

Een andere uitdaging dat enkele respondenten opmerkten is dat het via digitale communicatie niet altijd mogelijk is om snel iets te vragen. Het proces om iets snel af te toetsen wordt wat langdradiger, omdat je eerst bijvoorbeeld moet vragen of iemand tijd heeft voor een call en zou het soms moeilijker zijn om mensen te bereiken.

"Terwijl op kantoor ga je gewoon vervelend aan iemand zijn bureau staan. En dan moeten ze antwoorden. Dat heb ik nu niet. Dus ik moet mailtjes sturen en appen. En op dat gebied is het wel lastiger om mensen te pakken te krijgen." – B1

"Je moest eerst een bericht via Teams sturen, daarna een meeting plannen en dan zorgen dat die persoon beschikbaar was. Dat is heel anders dan wanneer iemand gewoon naast je zit of vijf meter verderop, waar je even kunt opstaan en zeggen: 'ik heb een vraag', die in dertig seconden opgelost is. Vanuit dat perspectief vond ik het dus niet zo efficiënt." – B3

5.3.1.3. Huidige ervaringen

Ondanks deze uitdagingen ervaren de HR-professionals de communicatie over het algemeen als vlot zonder al te veel problemen.

"Nee, nooit. Ze zijn bereikbaar. Ik weet niet precies hoe ze het doen, maar ze delen hun dag zo in dat hun persoonlijke tijd buiten de werkuren van België of Luxemburg valt. Maar het werkt heel goed." – A3

Ook de teamcohesie blijft volgens de meeste HR-professionals behouden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat workcations slechts van korte duur zijn, waardoor er geen merkbare impact is op de samenhang binnen het team. Werknemers sluiten immers al relatief snel weer aan bij de groep. Deze beperkte duur wordt door de HR-professionals, naast de implicaties op het vlak van verzekeringen, ook genoemd als reden om de teamcohesie te waarborgen.

"Ik denk dat, als het gaat om het behouden van de verbinding met het team, dat eigenlijk een van de redenen is waarom werken op afstand vanuit het buitenland bij ons altijd beperkt is. Het is beperkt in tijd." – A2

Hoewel de communicatie met collega's in persoon natuurlijk wegvalt, blijven de werknemers in dit onderzoek ook positief over de kwaliteit en frequentie van de communicatie en ervaren ze weinig verschil met hun normale manier van communiceren. Bovendien zijn er, aangezien ze reeds hybride werken, volgens de meerderheid van de werknemers voldoende tools en platformen beschikbaar om contact te onderhouden met collega's. Door deze tools blijft de kwaliteit van de communicatie op hetzelfde niveau. Ook de frequentie van de communicatie blijft in de meeste gevallen relatief constant, met enkele uitzonderingen waar het iets minder frequent was.

"Eigenlijk niet anders dan op kantoor, alleen mist nu dus het stuk dat je naar iemand toe kan lopen." – B1

"Dat is een beetje hetzelfde, omdat wij op zich maar een keer in de week echt fysiek samenkomen en voor de rest zijn wij sowieso remote aan het werk dus. En, het maakt dan eigenlijk geen verschil. Het is ook maar een weekje, meestal dus het is niet dat mensen je dan lang moeten missen." – B2

"Wij zijn sowieso vrije remote qua werken. Dus wij zoeken elkaar al eens makkelijker via telefoon of via teams. Dus op zich maakt dat voor ons eigenlijk geen echt verschil." – B2

De werknemers en HR-professionals in dit onderzoek noemden enkele uitdagingen op het gebied van communicatie, waarbij het mogelijke verschil in tijdzones afhankelijk van de bestemming het vaakst werd genoemd. Opvallend was echter dat de meeste werknemers over het algemeen een positieve perceptie hadden over de communicatie en teamwerking tijdens hun workcation. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zij al gewend zijn om op afstand te werken, aangezien zij reeds in een hybride werkvorm actief zijn. Daardoor zouden zij al gewend kunnen zijn aan de uitdagingen die daarmee gepaard gaan en er dus minder hinder van ondervinden.

5.3.2. Goede werkplaats

5.3.2.1. Internetverbinding

Naast de uitdagingen in verband met tijdverschillen was het meest frequente antwoord tijdens de interviews met voornamelijk de werknemers een slechte internetverbinding. Dit hangt samen met de uitdagingen in verband met de communicatie aangezien de verbinding hierdoor zeer slecht kan zijn wat het uitvoeren en volgen van meetings kan bemoeilijken.

"Een goede internetverbinding is belangrijk. Klinkt banaal nu in Spanje is er wel goed internet maar vooral de mensen die dan op een wat meer exotische locaties zitten, dat die dan misschien niet altijd stabiel internet hebben. En dat is natuurlijk wel, als je calls hebt met collega's of externen dat je ook, of klanten of zo, dan is het niet de bedoeling dat die mensen merken van: jij zit precies wat ver van hier. Dus dat is wel belangrijk." – B2

De HR-profielen vertelden bovendien dat organisaties verwachten dat werknemers dit op voorhand zelf controleren voordat ze op workcation gaan.

"We verwachten een degelijke werkomgeving, een stabiele internetconnectie, op de vakantiebestemming." – A1

Het merendeel van de werknemers bevestigt dit, maar aangezien enkele reeds problemen hebben gehad met een slechte internetverbinding wordt geïmpliceerd dat het niet altijd eenvoudig is om deze verbinding op voorhand te verzekeren en dat het een probleem is dat zich ter plaatse plots kan voordoen. Respondent vertelt bijvoorbeeld dat hij altijd hotels selecteert met goeie wifi, maar dat hij toch al problemen heeft gehad met een slechte verbinding.

"Ik kies altijd wel hotels uit die dan wel gewoon kamers hebben met goede wifi. Ik vind dat heel belangrijk." – B4

"En een andere valkuil. Ik heb ook weleens echt plekken gehad waar ik gewoon die meetings wilde doen. Maar het internet van een hotel gewoon echt heel slecht was. Het was gewoon onverstaanbaar. Ik kon amper zien wat mensen deelden als ze hun schermen aan het delen waren." – B4

Alle respondenten in dit onderzoek die al ervaring hebben met workcations bevestigen dat een slechte internetverbinding problemen kan veroorzaken. Wanneer de verbinding niet goed is, kan dit leiden tot vervelende situaties waarbij er tijd en moeite verloren gaat. Een mogelijke oplossing die door een paar respondenten werd aangereikt was gebruik maken van mobiele data. Het probleem hierbij is wel dat het, wanneer het voor een lange periode nodig is, kostelijk begint te worden.

"Soms is het internet een beetje lastig. Dan gebruik ik mijn mobiele data." – B5

"Ik had een plan gehad van ik giga byte (mobiel netwerk) gebruiken. Als je een beetje drukke meetings hebt online dan is dat in een uurtje op." – B4

Een tweede oplossing, die niet expliciet als oplossing werd aangereikt in de interviews, maar wel aan bod kwam bij enkele werknemers is het bezitten van een tweede verblijfplaats. Hierbij kunnen werknemers echter perfect inschatten of er een goeie wifi verbinding verzekerd kan worden. En de werknemers in dit onderzoek die naar hun tweede verblijf of bij familie op workcation gingen vertoonden geen enkele keer ervaring te hebben met een slechte verbinding.

"Wij weten heel goed dat daar heel stabiel internet is dus nee, ik heb dat eigenlijk nog niet ondervonden." – B2

"Het internet is heel goed, dus alles verliep soepel. Ik heb geen problemen ondervonden." – B7

Een tweede verblijf hebben in het buitenland kan, naast een migratieachtergrond hebben, hierdoor ook een kenmerk zijn van een type werkgever waarvoor workcations in het bijzonder goed voor zouden kunnen werken. Bovendien, vertelt respondent B1, heeft dit ook economische voordelen aangezien er dan geen verblijfplaats betaald moet worden.

5.3.2.2. (Geen) vaste werkplaats nodig

Zoals in de vorige paragraaf bleek uit het citaat van respondent A1 verwachten de organisaties van de HR-professionals in dit onderzoek dat hun werknemers die op workcation gaan een goede werkomgeving verzekeren. Hoe de werknemers het invullen hangt echter van persoon tot persoon af blijkt uit de interviews met de werknemers in dit onderzoek.

Enkele respondenten vonden het zeer belangrijk om een vaste werkplaats te hebben. Dit zou voor hen een bepaalde structuur creëren. Respondent B2 vertelt dat het zijn persoonlijke voorkeur is om altijd op dezelfde plaats te zitten, maar bemerkt tegelijk ook dat dit voor andere mensen anders kan zijn.

"Ik heb een werkplek nodig, zoals een tafel of bureau, ergens om te werken. Ik kan niet op bed werken of zo, of op de grond. Ik heb een goede plek nodig waar je lichaam geen pijn doet. En ik heb internet nodig." – B5

Respondent B5 benadrukt vooral dat de werkplek ergonomisch en comfortabel genoeg moet zijn om lichamelijke klachten te voorkomen.

"Ik vind het ook wel belangrijk van daar een vaste plaats te hebben om te werken en bijvoorbeeld niet te zeggen van ik ga mij efkes in een barretje zetten en dan ga ik weer wat aan het zwembad zitten. Maar dat is misschien wie ik ben, maar probeer daar toch altijd op dezelfde plaats te zitten om te werken, zodat dat dan toch een beetje gestructureerd is." – B2

Respondent B4 daarentegen heeft geen behoefte aan een vaste werkplek en probeert ter plaatse verschillende locaties uit. Belangrijk hierbij is opnieuw dat er een goede internetverbinding aanwezig is.

"Co-working spaces of gewoon co-working cafés of gewoon Starbucks probeer ik ook altijd uit. Dat is ook altijd heel leuk om te gaan zitten. Met privacy, goed internet." – B4

Er kan dus worden geconcludeerd dat een 'goede werkplek' voor iedere werknemer iets anders kan betekenen en afhangt van persoonlijke voorkeuren, maar dat een goede internetverbinding cruciaal is om de continuïteit van de werkzaamheden te waarborgen.

5.4. Impact op werknemers (en organisaties)

5.4.1. Work-Life Balance

De algemene impact van workcations op de work-life balans, zoals ervaren door de HR-professionals werd reeds kort besproken. Ze waren het eens over de positieve impact van workcations op de work-life balans van werknemers, maar wezen op enkele factoren die hier een impact op zouden kunnen hebben. Over het algemeen ervaren ook de werknemers positieve effecten al waren er enkele uitzonderingen of uitdagingen die met workcations gepaard zouden kunnen gaan en afhangen van persoonskenmerken en context die in deze paragraaf besproken zullen worden samen met strategieën om er mee om te gaan. Er zal ook gefocust worden op de invloed van het type functie, tijdsverschillen en gezelschap.

5.4.1.1. Grenzen werk-privé & strategieën om W-L balans te verbeteren

De meeste werknemers die deelnamen aan het onderzoek rapporteerden geen problemen met het de-connecteren na de werkuren. De ontspannende omgeving en het gevoel van op vakantie te zijn zorgde voor velen zelfs voor een vlottere overgang van werktijd naar ontspanning.

"Ja die is wel wat beter dan thuis, zoals ik zei, hè, van ja, als je dan uw PC dicht doet dan zit je gewoon onmiddellijk in een andere wereld en dat is natuurlijk wel het leuke eraan. Het de-connecteren is gewoon veel makkelijker omdat de setting zich daartoe leent Omdat je sneller in het ander uiterst komt van die vakantiesfeer dus ja, eigenlijk alleen maar beter." - B2

"Het is niet moeilijker om de switch te maken wanneer je op workcation bent." – B5

Enkele respondenten gaven aan dat ze het moeilijker vonden om tijdens een workcation de grenzen tussen werk en privé te bewaken. In sommige gevallen leidde dit tot het maken van overuren, omdat zij zich minder goed konden afsluiten van het werk. Zo merkte respondent B1 op dat de grens tussen werk en privé zeer dun is en dat beide domeinen gemakkelijk in elkaar overlopen.

"Daar loopt het gewoon, ja, je leeft op je werkplek. ... de eetkamer is opeens kantoor geworden en de laptop staat daar open. Dus om half zes zeggen van: ik sla hem dicht en ik fiets naar huis en ik doe mijn tas niet meer open. Dat gaat in Spanje wel een stuk moeilijker. Dus ja, dat bestaat er minder, maar ik vind het ook minder erg ofzo." – B1

Voor respondent B1 vormde het vervagen van de grenzen geen probleem. Net als enkele andere werknemers gaf zij aan haar dagen flexibel in te delen om haar work-life balans te reguleren. Deze vrijheid stelde hen in staat om op bepaalde momenten bewust te genieten van de omgeving en te ontspannen. Sommigen kozen er ter plaatse zelfs voor om op andere tijden dan gebruikelijk te werken, bijvoorbeeld omdat ze zich dan productiever voelden of omdat ze ruimte wilden maken voor een ontspannende activiteit zoals een stadsbezoek.

"Dus je bent wel veel meer aan het flexibel werken. Ik dacht ook vaak van waarom doe ik dat in Nederland niet ... Maar ik ben tot half zes vanmiddag gewoon aan het werk. Terwijl ik ook gewoon kan zeggen van ik ga vanmiddag even niks doen. Dan ga ik over naar het zwembad en ik check vanavond wel weer even in. Kan zo. Maar in het buitenland gaat het veel meer van oké ik ben hier nu een paar dagen. Ik wil ook dingen zien. Maar het werkt. Dus ik wil het op de beste manier combineren. Het is toch wel fijn werken daar." – B4

"Het ziet er gewoon uit als een kantoor dag. Alleen, ik probeer mijn uren iets flexibeler in te plannen. Aan de hand van de planning." – B1

Ook respondent B2 benoemde deze uitdaging van grenzen tussen werk en ontspanning in zijn interview, maar vertelde dat hij, in tegenstelling tot het flexibele schema, werkt met een systeem van tijdsblokken. Voor vertrek op workcation plant hij vaste momenten in voor werk en voor ontspanning. Deze ontspanningsblokken zet hij bewust in zijn agenda en blokkeert hij voor eventuele meetings of andere werk gerelateerde activiteiten, waardoor het voor hem gemakkelijker is om werk- en privétijd in balans te houden en te voorkomen dat beide domeinen teveel in elkaar overlopen. Dit is voor hem een goeie manier om structuur te houden en er voor te zorgen dat de grenzen tussen werk en privé niet vervagen en dat er een duidelijke grens is tussen beide.

"Wat ik wel merk is dat super belangrijk is dat je toch wel heel goed organiseert. Ik doe dat op voorhand al. Dan blokkeer ik ook de tijdsblokken dat ik dat niet ga werken." – B2

"Als je dat zo met die blokken doet dan kun je dat redelijk goed gescheiden houden." – B2

Een andere belangrijke strategie die door de meeste respondenten werd aangehaald voor het behouden van een goede balans, is het op voorhand maken van duidelijke afspraken is. Door samen met de leidinggevende duidelijke verwachtingen te formuleren en wederzijds vertrouwen te benadrukken, ontstaat een duidelijk kader voor wat er precies gedaan moet worden waardoor werknemers het meeste uit hun tijd zouden halen, zowel professioneel als persoonlijk. Het zou makkelijker zijn om van de omgeving te genieten zonder de constante stress dat er gewerkt moet worden. Duidelijke afspraken zijn nodig, maar er mag geen te strikt toezicht zijn. Het moet gaan om het behalen van resultaten, niet om het proces.

"Zorg ervoor dat je een goede verstandhouding hebt met je manager. ... zorg ervoor dat je van de plek kunt genieten en relaxed kunt zijn en dat je manager je vertrouwt." – B5

"Ik denk dat het daar deels om gaat: dat je duidelijk afstemt wat het precies betekent. Betekent het dat je werktijden misschien anders zijn? Betekent het dat je beschikbaar anders is? Het gaat er echt om een gezamenlijk begrip te creëren van wat het inhoudt, zowel voor mij als vanuit het perspectief van de manager, om werknemers het gevoel te geven dat

het prima is om eerder uit te loggen omdat je op workcation bent, en niet om iemand juist onder druk te zetten om nog meer te werken.” – B6

5.4.1.2. Invloed migratieachtergrond

Een mogelijke reden, die door enkele werknemers werd aangehaald, om te kiezen voor workcations is het bezoeken van familie. In deze gevallen ervoeren ze het effect op de work life balans als zeer goed omdat ze konden ontspannen en de omgeving kenden. Het was voor hen een grote meerwaarde om hun werk te combineren met de behoefte die ze voelen om tijd te spenderen met hun familie en dat was voor sommigen zelfs een reden om een job te kiezen of niet. Ook de HR-professionals bevestigden deze bevinding en zagen allen positieve effecten.

"Ik zie dat ze in staat zijn om te ontspannen, om een kwalitatieve momenten te beleven met hun vrienden en familie, terwijl ze vanuit het buitenland werken." – A3

Respondent A1 vertelde dat werknemers op die manier bijvoorbeeld in plaats van een week naar hun familie te gaan, twee of drie weken kunnen gaan door er één of twee weken workcations aan vast te breien zodat ze langer van deze tijd kunnen genieten en ook meer voldaan terugkomen.

5.4.1.3. Invloed type job

Respondent B5 heeft reeds ervaring met workcations in verschillende functies. In het verleden vervulde zij een managementrol, terwijl zij momenteel als onderzoeker werkt. Deze ervaring geeft haar waardevolle inzichten in de verschillen tussen functies. Zij stelde vast dat het type functie een duidelijke impact heeft op de work-life balans. Managementfuncties vereisen voortdurende beschikbaarheid, waardoor het moeilijker is om optimaal van de locatie te genieten. Volgens haar is er dus een verschil tussen het werken als onderzoeker zonder leidinggevende verantwoordelijkheden en het werken aan beleid waarbij voortdurend contact met anderen nodig is. Dit impliceert dat sommige functies zich beter lenen voor workcations dan andere.

"Toen ik leidinggevende verantwoordelijkheden had, was het iets complexer om mijn tijd te beheren, omdat ik vergaderingen had en altijd bereikbaar moest zijn. Dus als ik besloot om te gaan lunchen en de lunch duurde wat langer, raakte ik een beetje gestrest: oh, ben ik wel op tijd terug in het hotel?" – B5

"Maar op dit moment ben ik onderzoeker. Ik ben erg zelfstandig. Mijn begeleider verwacht niet dat ik meteen antwoord. Ze neemt niet zo vaak contact met me op. We spreken meestal van tevoren af wanneer we gaan praten. Dus ik voel me super ontspannen. Ik weet gewoon wat ik moet doen en ik kan dat in mijn eigen tempo doen." – B5

5.4.1.4. Invloed van gezelschap

Enkele respondenten merkten op dat gezelschap de werk-privébalans kan bemoeilijken wanneer degene die meegaat niet begrijpt wat een workcation precies inhoudt. In dat geval moeten zowel de werknemer als het gezelschap zich aanpassen, omdat er daadwerkelijk gewerkt moet worden. Wanneer er echter iemand meegaat die wel begrijpt wat een workcation inhoudt, levert dit doorgaans geen problemen op voor het behouden van een goede work-life balans. Sterker nog, het kan zelfs positieve effecten hebben op de focus en prestaties van werknemers, zoals besproken in paragraaf 5.4.3 Engagement. en 5.4.5 Prestaties.

"De eerste keer was het heel lastig. En toen waren ook mijn grootouders erbij. Die snapt niet dat ik mijn laptop mee kon nemen en dat dat dan mijn werk was. ... Dus die eerste keer was wel even aanpassen. Ook voor hen en ook voor mij. Dat ik dan moest kaderen richting hen van: 'nee, ik kan niet weg want ik heb nog een meeting.' Maar mama is er ondertussen wel echt aan gewend." – B5

5.4.1.5. Invloed tijdsverschil

Zoals besproken in paragraaf 5.3.1.1. Tijdsverschillen kan een tijdsverschil tussen de locatie van het bedrijf en de workcationbestemming voor uitdagingen zorgen. Dit geldt niet alleen voor de communicatie, maar ook voor het bewaren van een goede work-life balans. Volgens enkele respondenten kan het namelijk lastig zijn om zich aan te passen aan het nieuwe ritme en hun eigen schema zo goed mogelijk te laten aansluiten bij dat van het kantoor, zonder daarbij te veel te werken.

Zo vertelde respondent B4 dat er tijdens zijn workcation in Bali een tijdsverschil van vier uur was. Hierdoor moest hij er bewust op letten om niet te vroeg in de ochtend te beginnen. Het voelde voor hem heel natuurlijk om zijn gebruikelijke werkritme aan te houden en dus 's ochtends vroeg te starten, maar dit zou betekenen dat hij uiteindelijk te veel uren zou werken. Bovendien waren zijn collega's op dat tijdstip nog niet wakker en zouden zij hem pas later op de dag nodig hebben. Deze noodzakelijke aanpassing van zijn ritme bleek dan ook geen eenvoudige opgave.

"Als ik in de ochtend wakker word dan ga ik ontbijten en begin ik met werk. Dus gewoon iedere dag. Maar daar was het in een keer van oké je kan werken, maar je moet er ook rekening houden dat je vanavond nog nodig bent ergens. Dus je moet ook niet 's ochtends beginnen met werken en dan de hele dag doorgaan. Dat voelt heel normaal van 's ochtends te beginnen met werken als dat je ritme is. Dat is wel aanpassen dan." – B4

Dit toont aan dat tijdsverschillen een uitdaging vormen voor de work-life balans van werknemers en dat zij erop moeten toezien dat de bestede tijd in evenwicht blijft. Zelfs wanneer het tijdsverschil slechts één uur bedraagt, kunnen er zich al moeilijkheden voordoen, zo rapporteerde respondent B3.

"Ik moest toch wachten op de eerste meeting met mijn collega's, meestal rond negen uur Belgische tijd, dus tien uur Griekse tijd. Tegen die tijd had ik al twee uur gewerkt. Daarna bleef ik vaak nog voor vergaderingen die om vier uur Belgische tijd gepland stonden, wat vijf uur was in mijn tijd, waardoor ik langer bleef. Daardoor was het wat moeilijker om mezelf te organiseren qua pauzes en om bij te houden hoeveel uur ik had gewerkt. ... Nogmaals, één uur lijkt niet veel, maar ik heb het verschil wel echt gevoeld en vond het een beetje lastig." – B3

5.4.2. Welzijn van werknemers

5.4.2.1. Psychologisch welzijn

De meeste werknemers die deelnamen aan het onderzoek, ervoeren een positief effect op hun tevredenheid omdat zij blij waren gebruik te mogen maken van de benefit van workcations. Bovendien gaf het hen het gevoel dat de organisatie begaan was met hun welzijn.

"Ik denk dat het je over het algemeen gelukkig maakt om dit soort kansen te krijgen. Dus ik zou zeggen dat het goed voelt om dat te kunnen doen. En het geeft je gewoon de indruk dat het bedrijf geïnteresseerd is in jouw welzijn en in het hebben van een werkomgeving die voor jou werkt." – B6

Enkele werknemers merkten op dat ze een veel positievere ingesteldheid hadden en vrolijker de dag doorkwamen doordat ze zich op een vakantiebestemming bevonden en de zonnige bestemming een positieve invloed had op hun gemoedstoestand en ze daardoor ook veel meer ontspannen waren.

"Ik merk dat in de zomer ook wel. Dat ik dan net iets blijer ben en net iets, als een klant dan belt, dat ik dat niet meteen heel vervelend probeer te doen ofzo. Dus ja, ik denk op dat gebied dat het ook wel echt een positief effect heeft." – B1

Daarnaast gaf respondent B4 aan dat workcations bijdragen aan zijn tevredenheid en positieve stemming, omdat ze hem de mogelijkheid bieden zijn passie voor reizen te combineren met zijn werk. Dit suggereert dat workcations in het bijzonder geschikt kunnen zijn voor werknemers die graag nieuwe plaatsen ontdekken en hier voldoening uit halen.

"Ik heb altijd wel zoiets, ik hou van nieuwe plekken ontdekken. Sowieso op vakantie. En nu kan ik nog meer nieuwe plekken ontdekken terwijl ik gewoon aan het werk ben. ... En die combinatie is heel fijn." – B4

5.4.2.2. Sociaal welzijn

Zoals reeds besproken in paragraaf 5.3.1 over communicatie en teamwerking, merkt het merendeel van de respondenten weinig verschil in de frequentie en kwaliteit van de communicatie. Zij hebben bovendien het gevoel dat de teamwerking behouden blijft, mede door de relatief korte duur van workcations. Hierdoor ervaren zij weinig verandering in de mate van sociale steun van collega's of leidinggevers. Sommige respondenten noemen zelfs aanvullende redenen die het sociale welzijn positief zouden kunnen beïnvloeden.

Ondanks dat de respondenten zich op vakantiebestemmingen bevonden, waren de meeste het eens dat ze zich nooit eenzaam voelden. Hier waren verschillende redenen voor. Een eerste reden die een paar respondenten aanhaalden was dat ze goed alleen konden zijn en nooit echt een gevoel van eenzaamheid ervaren. Dit suggereert dat workcations met name geschikt kunnen zijn voor individuen die zelfstandig zijn en geen sterke behoefte hebben aan gezelschap.

"Nee, maar ik voel me nooit eenzaam. Het is dus niet een gevoel dat ik eerder echt heb ervaren." – B5

Een andere specifieke reden die hiervoor werd genoemd, kwam van werknemers met een migratieachtergrond en familie en vrienden in het buitenland. Zij gaven aan dat de mogelijkheid tot een workcation een zeer positieve impact heeft op hun sociale welzijn, omdat zij hierdoor tijd kunnen doorbrengen met hun dierbaren. Dit is een aanvullende reden waarom workcations bijzonder waardevol kunnen zijn voor werknemers met familie in het buitenland.

"Ja, ik zou zeggen dat het al 's ochtends begint, met het feit dat je wakker wordt en bijvoorbeeld samen met je zussen of je ouders ontbijt. ... Ook het feit dat de mensen om je

heen voor je zorgen speelt mee. ... Al die dingen kunnen je motiveren en je welzijn positief beïnvloeden." – B7

Daarnaast boden co-working spaces een extra voordeel op sociaal vlak. Respondent B4 deelde zijn ervaring over hoe deze plekken gelijkgestemde mensen samenbrengen, waardoor het niet alleen een werkruimte was, maar ook een ontmoetingsplek waar gesprekken konden gevoerd worden en verhalen konden gedeeld worden wat voor hem een meerwaarde bood op zijn sociale welzijn.

"De co-working space zat echt vol met Digital Nomads. Dan ga ik daar overdag zitten en dan raak je toch met mensen aan de praat. Bij die co-working spaces kun je echt wel ja sociaal zijn, zeg maar." – B4

5.4.2.3. Fysiek welzijn

De HR-professionals in dit onderzoek deelden op het vlak van psychologische en sociale welzijn weinig info over de impact die workcations hier op zou hebben. Over het fysieke welzijn waren ze wel duidelijk. De drie HR-profielen in dit onderzoek hadden de indruk dat workcations over het algemeen zorgen voor een verlaging van het stressniveau. Dit geldt volgens hun wederom in het bijzonder voor internationale werknemers die vrienden of familie in het buitenland hebben, waar de voordelen van workcations vaak bijzonder positief worden ervaren en er positieve effecten zichtbaar zijn in hun stressniveau en focus.

"Ze kunnen ontspannen, genieten van waardevolle momenten met hun vrienden en familie, terwijl ze vanuit het buitenland werken. Zelfs wanneer ze terugkomen, merken we dat ze minder gestrest en meer gefocust op hun werk zijn." – A3

Respondent A1 nuanceerde in haar interview dat dit niet in alle gevallen zo is en dat persoonlijke factoren, zoals context en individuele kenmerken, een rol spelen in de impact op het stressniveau van werknemers. Zo zouden kinderen die meegaan volgens haar voor stress kunnen zorgen en voor sommige werknemers is het simpelweg moeilijk te combineren dat er naast ontspanning ook gewerkt moet worden, waardoor er volgens haar stress kan ontstaan.

"Ik zie toch wel dat een workcation niet altijd en niet voor iedereen positief is. Want een workcation, we mogen niet vergeten dat er wel degelijk verwacht wordt dat je werkt. ... Dat is afhankelijk, denk ik, van persoon tot persoon. Voor de ene persoon is dat heel duidelijk en heel oké. Voor de andere brengt dat stress met zich mee." – A1

Ook bij de werknemers die niet per se voor familie kozen om op workcation te gaan, was de impact op het stressniveau volgens de HR-professionals over het algemeen positief. Het merendeel van de werknemers voelde de workcation als een bron van ontspanning en rust, wat leidde tot een daling van het stressniveau. Bovendien gaven enkele werknemers aan dat de positieve effecten van de workcation doorwerken nadat ze terug op kantoor zijn. Ze voelen zich minder gestrest en hebben vernieuwde energie om hun werk weer met enthousiasme aan te pakken.

"Ik zie dat de impact behoorlijk positief is wat betreft stress. Zelfs wanneer ze terugkomen, merken we dat ze minder gestrest zijn en meer gefocust op hun werk." – A1

"Het zorgt ervoor dat ik me minder gestrest en minder onder druk voel. Je neemt dat lage stressniveau mee terug wanneer je terugkomt." – B5

"Dat gevoel had ik toen echt van. Oh, weer helemaal opgeladen. Ik kan er weer tegenaan." – B1

Respondenten B5 en B4 merkten bovendien op dat de vergelijking met het mindere weer in België een extra bron van energie vormt. Wanneer het op de workcationbestemming zonnig is en er bijvoorbeeld een zwembad aanwezig is, gaven zij aan dit als een duidelijke meerwaarde te ervaren. De zon zou namelijk bijdragen aan een verlaging van hun stressniveau. Dit impliceert dat warme landen zich in het bijzonder goed lenen als bestemming voor workcations.

"Ik heb altijd zoiets, zeker in Nederland als het regent in de winter en je zit dan in Spanje in de zon. Zon verlicht gewoon je stressniveau, dat heb ik altijd al gehad." – B4

Ook merkten een aantal respondenten op dat zij, doordat ze geen tijd en moeite hoefden te besteden aan huishoudelijke taken, tijd wonnen. Hierdoor ervoeren zij minder stress en konden zij meer ontspannen en genieten van de omgeving.

"Er zijn klusjes en er zijn altijd wel praktische dingen te doen en dat heb je dan daar niet, dus dan maakt dat je dan de vrije tijd ook echt als vrije tijd hebt." – B2

"Ik wilde gewoon even ontspannen en met minder druk werken. Wanneer je op workcation bent, hoef je geen huishoudelijke dingen te doen. Je hoeft niet boodschappen te doen. Je hoeft de dagelijkse dingen niet te doen, dus het is gewoon veel ontspannender." – B5

Bovendien stelden enkele respondenten vast dat de ontspannende locatie hen hielp om vervelende situaties op het werk sneller van zich af te zetten. Vermoeiende werkdagen bleven hierdoor minder lang hangen.

"Als je gewoon een week hebt gehad waar gewoon iets is gebeurd. Dat je er 's avonds toch over na zit te denken van, het was niet helemaal een lekker dagje ofzo. Dat kan, maar als dat je dat in het buitenland hebt. Op de een of andere manier heb ik dat wel eens gehad. Je gaat het sneller vergeten." – B4

Enkele respondenten merkten echter op dat het positieve effect op het stressniveau kan wegvallen wanneer een workcation plaatsvindt in een periode met een strakke deadline. Dit kan juist voor extra stress zorgen, waardoor het fysieke welzijn negatief wordt beïnvloed.

"Ga natuurlijk niet vlak voor een enorme deadline, want dat gaat gewoon niet prettig zijn." – B5

Respondent B6 ervoerde tegenstrijdige effecten op haar stressniveau. Tijdens de werkuren voelde ze meer stress, omdat ze haar werk wilde afronden om daarna te kunnen ontspannen en optimaal van de bestemming te genieten. Zodra ze echter klaar was met haar werk gerelateerde verplichtingen, lag haar stressniveau lager dan wanneer zij op kantoor werkte dankzij de zon en rustgevende locatie.

"Overdag voelde ik me wat meer gestrest, gewoon omdat ik hetzelfde werk in minder tijd wilde afronden om daarna naar buiten te kunnen gaan. Maar later op de dag voelde mijn stressniveau juist lager, simpelweg omdat je de zon ziet en in een ander land bent. Dat helpt echt om meer te ontspannen." – B6

5.4.3. Engagement

5.4.3.1. Vitaliteit

Uit de enkele van de interviews met werknemers bleek dat de respondenten door de flexibiliteit en autonomie die ze van hun werkgever krijgen om vanuit een vakantiebestemming te werken, extra energie voelen om te bewijzen dat ze deze vrijheid terecht hebben gekregen. Ze hebben het gevoel dat, omdat ze vertrouwen krijgen, ze ook iets terug willen doen. Ook respondent A2 ervaaarde dit op dezelfde manier.

"Als ze mij toestaan om vanuit het buitenland te werken, betekent dat dat ze vertrouwen in mij hebben. Dus ben ik nog gemotiveerder om iets terug te geven en daadwerkelijk te bewijzen dat ze gelijk hadden door mij te vertrouwen." – B3

"Ze voelen dat ze meer moeten doen en een extra inspanning leveren. Bijvoorbeeld door buiten de werktijden te werken om het project af te ronden. Dus het engagement van werknemers is behoorlijk hoog tijdens een workcation." – A2

Het vooruitzicht van leuke activiteiten in de vrije tijd bij enkele werknemers voor extra energie, waardoor ze gedurende de dag doorzetten en hun werk afmaken om achteraf te kunnen genieten van de ontspanning. Enkele respondenten gaven ook aan dat de andere omgeving en de zon hen nieuwe energie gaf, wat eveneens bijdroeg aan het verhogen van hun vitaliteit.

"Ik ga extra hard knallen, zodat ik straks gewoon op tijd de stad in kan." – B1

"Ja, zeker. Ik denk dus dat het helpt om op een andere locatie te zijn, iets anders te zien, en dat geeft je energie." – B6

"Dat is gewoon het effect van de zon. Dat je er toch wel echt energie van krijgt." – B1

5.4.3.2. Toewijding

Een vergroot gevoel van betekenis in het werk werd door de meeste respondenten niet vastgesteld. De nieuwe locatie gaf geen extra betekenis aan het werk. Dit betekent echter niet dat het effect negatief zou zijn. Op basis van de ervaringen van de werknemers binnen de steekproef van dit onderzoek lijkt er geen effect te zijn op de toewijding van werknemers door workcations.

Respondent B1 gaf als mogelijke verklaring dat de toewijding niet zou stijgen door de fysieke afstand tussen haar en de organisatie. Deze afstand zorgde ervoor dat ze niet meer het gevoel had iets extra te kunnen bijdragen. Ook zij ervaaarde niet dat de toewijding negatief beïnvloed wordt, maar dat deze eerder constant bleef.

"Dus ja, ik zit wel verder weg. Dus ik denk niet dat ik iets extra kan betekenen." – B1

5.4.3.3. Absorptie

Over de invloed van de workcations op de focus van werknemers waren de meningen van de werknemers in dit onderzoek verdeeld. De nieuwe omgeving hielp enkele respondenten om beter te focussen. Respondent B5 gaf aan dat wanneer ze van tevoren een specifieke taak in gedachten heeft voor haar workcation, dit haar enorm helpt om zich extra te concentreren en succesvolle resultaten neer te zetten.

"Wanneer ik op werkvakantie ga, richt ik me meestal op een specifieke taak ... en ik merk dat weggaan van mijn huis me helpt om me op die ene taak te concentreren, omdat ik dan gewoon blijf zitten en daar lang over nadenk." – B5

Enkele andere respondenten merkten wel op dat het verleidelijk kan zijn om te genieten van de omgeving waardoor het soms moeilijk was om te focussen. De meeste werknemers voelden zich echter plichtsbewust en zorgden ervoor dat ze hun werk afmaakten. Om hierbij te helpen werden daarom resultaatgericht werken en duidelijke afspraken door de werknemers gezien als de ideale manier om het effectief aan te pakken en tegelijkertijd van de nieuwe omgeving te genieten. Respondent B6 ging op workcation met een vriendin en voegde hieraan toe dat de aanwezigheid van deze vriendin op sommige momenten als afleiding ervaarde. Wel voegde ze er aan toe dat ze aan de andere kant meer gefocust was om alles gedaan te krijgen om nadien te kunnen genieten van de vrije tijd. Dit impliceert dat het voor werknemers belangrijk is om een bepaalde mate van zelfdiscipline te hebben en plichtsbewustheid om de taken tot een goed einde te brengen en dat gezelschap een positief effect kan hebben op de focus, mits goeie afspraken en beperking van afleiding.

"Ik werkte daar met een vriend en dan praat je tussendoor wat, waardoor je misschien iets minder geconcentreerd bent, maar tegelijkertijd ben je ook meer gefocust omdat je alles gedaan wilt krijgen." – B6

Ze voegde hier aan toe dat ze ondanks de afleiding die ze soms had van haar vriendin ervaarde, over het algemeen minder afleiding voelde dan op kantoor. Het voordeel volgens haar is namelijk, net als bij thuiswerk, dat er geen collega's zijn die je constant zitten te storen en nodig hebben voor kleinigheden.

"Werken vanaf een vakantie locatie betekent dat je je veel beter kunt concentreren, omdat je niet de hele tijd mensen hebt die naar je toe komen en met je willen praten, en je je dus beter op je werk kunt focussen." – B6

5.4.3.4. Algemeen

Respondent A1 gaf daarentegen aan dat het moeilijk is om de impact op engagement exact te meten, maar stelde dat er in ieder geval geen negatieve invloed merkbaar is.

"Ik weet niet, dat is een moeilijke vraag, want ik heb daar geen wetenschappelijke data over. Ik weet ook niet of dat er zo één op één aan te koppelen valt. Het zal in elk geval geen negatieve effect hebben." – A1

Uit de interviews blijkt verder dat vooral vitaliteit en absorptie positief worden beïnvloed, terwijl toewijding door workcations eerder constant blijft. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de impact van workcations op het engagement van werknemers overwegend positief is.

5.4.4. Creativiteit

Alle HR-professionals die geïnterviewd werden, hadden geen duidelijk zicht op de mogelijke impact van workcations op de creativiteit van werknemers die op workcation gingen. Zij deden telkens de suggestie om dit af te toetsen met de werknemers zelf, om hier een duidelijk beeld van te krijgen. Respondent A1 had echter wel het vermoeden dat een nieuwe, verfrissende omgeving voor creatievere oplossingen zou kunnen zorgen.

"Dat is misschien eerder een vraag die je best aan de werknemers zelf stelt. Ik durf daar niet ja of nee op zeggen. Ik zou mij kunnen voorstellen dat mensen, als ze erin slagen om zich te ontspannen dat misschien helpt. Maar ik heb er geen bewijs van." – A1

Het merendeel van de werknemers zelf daarentegen voelden weldegelijk een positieve impact. Ze hadden het gevoel dat ze, doordat ze in een nieuwe omgeving zaten, geïnspireerd werden en problemen of taken op een andere en creatievere manier konden benaderen.

"Ik kan wat meer out-of-the-box denken omdat ik in een andere omgeving ben en dat stimuleert me om anders te denken." – B5

Enkele werknemers merkten op dat ze, door afstand te nemen van de vertrouwde omgeving, de problemen en het kantoorwerk vanuit een nieuw en breder perspectief konden bekijken. Dat zou volgens hen leiden tot nieuwe vragen en ideeën. Het biedt de ruimte om de situatie of problemen anders te bekijken en mogelijk efficiëntere of innovatievere benaderingen te vinden. Het zorgde er voor dat ze een stap terug konden zetten en de situatie beter konden overzien. Zoals respondent B3 vertelde:

"Ik zou zeggen dat ik inderdaad een nieuwe benadering heb aangenomen in hoe ik dingen bekijk. En daarom had ik steeds nieuwe vragen om aan mijn collega's te stellen: oké, maar laten we even een stap terug doen, waarom doen we dit eigenlijk?, Wat is het doel? en eigenlijk denk ik dat er een manier is om het sneller te doen." – B3

Het doorbreken van dagelijkse gewoonten en routines zorgde voor enkele werknemers ook voor nieuwe inzichten en stimuleerde de creativiteit. Ze gaven aan dat ze bijvoorbeeld op andere momenten van de dag werkten, doordat ze 's middags een uitstap hadden gedaan of simpelweg meer ontspannen waren door de tijd die ze voor zichzelf hadden. Door op een ander moment naar het werk te kijken werd volgens hen de creativiteit positief beïnvloed.

"Het breekt je even uit je dagelijkse ritme. Dat is inspirerend en ja, denk ik wel een positieve invloed op je creativiteit." – B4

"Omdat je even uit je ritme bent. Een beetje meer me-time. En op dat gebied dus ook uit je sleur komt. Dus qua proces komt er misschien ook nieuw inzicht. Of je hebt toch iets meer ademruimte om creatief na te gaan denken over iets." – B1

5.4.5. Prestaties & productiviteit

Qua prestaties zagen zowel de HR-professionals als de helft van de werknemers weinig tot geen verschil tussen workcations en werken op kantoor. De meeste respondenten gaven aan dat de kwaliteit van het werk en de productiviteit vrijwel gelijk bleven, ongeacht de locatie. De prestaties werden bij alle werknemers gemeten aan de hand van de resultaten en deadlines en zolang die behaald werden maakte het voor hun organisaties niet uit of iemand op kantoor of op een vakantiebestemming werkt. De HR-professionals bevestigden dit en gaven ook aan zelden problemen te ondervinden door workcations. Respondent A1 voegde hier aan toe dat als prestaties niet gehaald worden, dit meestal te maken had met andere factoren dan flexibiliteit of workcations.

"Het is bijna nooit de reden dat mensen hun doelstellingen niet halen. Dat gebeurt wel, dat mensen hun doelen niet halen, hun output niet halen. Maar dat heeft meestal met andere elementen of aspecten te maken dan met flexibiliteit of met workcation." – A1

Respondenten B2, B5 en B6 ervaarden positieve effecten op hun productiviteit. In paragraaf 5.4.2.3. werd reeds besproken hoe het uitkijken naar de avond en ontspannende activiteiten bij respondent B6 kon leiden tot meer stress tijdens de werkuren. Volgens haar geldt ditzelfde effect voor haar productiviteit: doordat ze wil genieten van de omgeving, voelt ze zich productiever en krijgt ze meer gedaan in kortere tijd.

"Ik was productiever omdat ik het gevoel had dat ik dingen snel wilde afronden, zodat ik niet de hele dag achter mijn laptop hoefde te zitten. ... Dus ik denk dat het mijn productiviteit heeft verhoogd, ook al werkte ik minder uren." – B6

Respondent B2 stelde vast dat hij minder tijd beschikbaar had, waardoor hij efficiënter te werk ging. Daarnaast merkte hij op dat hij veel tijd won doordat hij niet naar klanten of naar kantoor hoefde te reizen en dus ook niet in de file stond. Hierdoor kreeg hij volgens eigen zeggen meer gedaan in minder tijd.

"Ik heb ook wel gemerkt dat ik daar ook wel een stuk efficiënter werk soms omdat je ook wel minder tijd hebt om te werken. ... doordat je al die verloren tijd kan schrappen, win je plots veel tijd en kan je op veel minder tijd eigenlijk hetzelfde werk gaan doen." – B2

Zoals reeds vermeld ervaarde ook respondent B5 af en toe positieve effecten op haar prestaties. Een mogelijke verklaring die ze er voor geeft is het gezelschap van haar vriend die voor een bepaalde vorm van sociale controle zorgt waardoor ze beter haar uren zou respecteren en dus langer door werkt dan als hij er niet was.

"Ik ga ook op workcation met mijn partner. ... We werken dan allebei. Ja, misschien houd ik me iets meer aan de werkuren, omdat er een soort sociale druk is: als hij werkt, ga ik ook gewoon door met werken. Maar als ik alleen was, zou ik misschien denken: eigenlijk ben ik voor vandaag wel klaar." – B5

In tegenstelling tot het positieve effect van gezelschap dat door respondent B5 werd beschreven, merkt respondent B2 op dat het gezelschap van zijn jonge kinderen een negatieve invloed zou kunnen hebben op zijn prestaties, omdat zij voor afleiding kunnen zorgen. In de praktijk maakte hij

echter altijd goede afspraken, waardoor zijn prestaties niet verslechterden. Dit suggereert dat workcations uitdagingen kunnen meebrengen voor mensen met (jonge) kinderen, maar respondent B2 reikt meteen ook een oplossing aan, namelijk het maken van duidelijke afspraken om hier op een goede manier mee om te gaan.

"De kinderen die nog niet werken, die hebben meestal dan ook vakantie en dan maken we daar ook wel altijd goede afspraken rond en dat die ook wel een beetje die werktijden respecteren en dat ze niet de hele tijd rond u hangen, want dat is denk ik ook wel heel belangrijk in workcation. Dat je ook op een plaats zit waar jij je kan concentreren en dat je niet heel de tijd gestoord wordt doordat er te veel lawaai is of... Daar maken we dan wel goede afspraken rond." – B2

Enkele werknemers gaven aan dat ze zich konden voorstellen dat er problemen kunnen ontstaan met collega's die de randjes opzoeken en misbruik maken van de flexibiliteit en autonomie die wordt verleend. In de praktijk kwam dit volgens de werknemers echter zelden of nooit voor en de respondenten (beide profielen) konden geen concrete voorbeelden geven van situaties waarin dit probleem zich had voorgedaan. Dit suggereert dat, hoewel het volgens de respondenten een potentieel risico is, het in de praktijk weinig tot geen problemen oplevert.

"Zo'n collega die de randjes ervan af loopt, dat het dan wel dus minder effectief kan zijn. Of bijvoorbeeld bij mezelf, als ik dan langer in de zon zit en de tijd een beetje vergeet. Dat ik dan denk: ik had nu dit wel extra kunnen doen of zo. Nou ja, dan is dat zo en dan haal ik het volgende dag wel in." – B1

Voorgaande quote bevestigt daarnaast dat sommige werknemers merkten dat het soms moeilijk is om de tijd niet uit het oog te verliezen. Zeker wanneer je in de zon zit of aan het ontspannen bent. Echter, zoals respondent B1 opmerkte, haalt ze dat vaak de volgende dag in. Omdat er op resultaat wordt gewerkt, vormde dit bij geen enkele werknemer een groot probleem. Het focussen op de output in plaats van het proces biedt volgens de respondenten voldoende flexibiliteit om dergelijke situaties op te vangen zonder dat de prestaties eronder lijden en aangezien de HR-professionals hier ook geen opmerkingen over hadden kan er geconcludeerd worden dat binnen de onderzochte steekproef geen verschillen in productiviteit worden gerapporteerd

Beide profielen van respondenten benadrukten, zoals besproken in 5.2.1.1. waar de bekomen data gekaderd wordt binnen HNW, hoe belangrijk het is dat de organisatie en leidinggevenden achter de werkvorm staan en vertrouwen geven aan de werknemers om het te laten werken. Ze mogen de werknemers niet constant controleren, maar dienen hen te beoordelen op basis van resultaten. Als er zich echter problemen voordoen met de output, is het belangrijk om tijdig te evalueren wat er eventueel mis is gegaan vertelt respondent A1. Binnen haar organisatie bestaat de regel dat werknemers in geval van outputproblemen met een plan komen waarin duidelijk wordt waarom iets niet lukt en welke stappen er ondernomen kunnen worden om dit te verhelpen.

"Als er outputproblemen zijn, worden die besproken, dan wordt er feedback gegeven, dan wordt dat in actieplannen gegoten, waar die persoon zich ter wereld op bevindt dat is irrelevant. ... dan verwachten wij dat die daarmee met een plan komt wat die aangeeft van op die of die reden werkt het niet. Dus dat vertrouwen is absoluut nodig" – A1

6. Discussie

6.1. Theoretische implicaties

6.1.1. Beweegredenen

Dit onderzoek bevestigt dat een belangrijke beweegreden voor organisaties om workcations aan te bieden, het aantrekken en behouden van talent is. Deze bevinding sluit aan bij eerdere studies die aangeven dat flexibiliteit en autonomie belangrijke factoren zijn in het beslissingsproces van werknemers bij de keuze van een werkgever (Domke, 2024; Shin et al., 2025). Ze verlangen immers een verhoogde mate van flexibiliteit (Cook, 2023; Flores, 2019; Gong & Ribiere, 2021) en workcations kunnen deze behoefte aan flexibiliteit en autonomie inlossen. Ook in ons onderzoek kwam dit duidelijk naar voren. Enkele Werknemers die geïnterviewd werden, gaven aan dat de mogelijkheid tot flexibiliteit, waaronder de optie tot workcations, voor hen een belangrijke reden was om voor een bepaalde werkgever te kiezen of er te blijven werken.

Daarnaast toont ons onderzoek aan dat er nog een bijkomende motivatie bestaat die in de literatuur tot nu toe onderbelicht bleef, namelijk de persoonlijke achtergrond van werknemers. Meer specifiek blijkt dat werknemers met een migratieachtergrond regelmatig gebruik willen maken van workcations om familie in het buitenland te kunnen bezoeken zonder vakantiedagen op te nemen. Deze behoefte zou de aantrekkelijkheid versterken van werkgevers die dergelijke regelingen toestaan. Deze aanvullende bevinding is bijzonder relevant in het licht van de huidige krapte op de arbeidsmarkt, waarbij bedrijven meer dan ooit gedwongen zijn zich aantrekkelijk te positioneren om schaars talent aan te trekken (Brunello & Wruuck, 2021; Madgavkar et al., 2024; Prüfer & den Uijl, 2024). Onze data suggereren dan ook dat het aanbieden van workcations een strategisch voordeel kan bieden in het aantrekken van moeilijk vindbaar talent, zeker in sectoren waar de arbeidsmarkt bijzonder competitief is zoals bijvoorbeeld de IT sector zoals bleek uit dit onderzoek.

Uit de interviews blijkt dat, in overeenstemming met de bestaande literatuur, sociale motieven zoals het verbeteren van de work-life balans een rol spelen in de beslissing van organisaties om workcations aan te bieden (Illegems & Verbeke, 2003). Hoewel in veel studies naar Het Nieuwe Werken (HNW) dergelijke sociale beweegredenen worden aangehaald, wordt er ook op gewezen dat deze vaak van secundair belang zijn en dat economische en organisatorische motieven, zoals kostenreductie en efficiëntiewinsten, doorgaans als primair worden beschouwd (Whitehouse et al., 2002; Verbeek, 2020). Opvallend is dat uit ons onderzoek blijkt dat HR-professionals de sociale motivatie, namelijk het verbeteren van de work-life balans van werknemers, even veel genoemd werd als beweegreden als het aantrekken en behouden van talent. Dit wijkt af van wat de literatuur over HNW vaak suggereert, waarin sociale argumenten als bijkomstig worden bestempeld. Toch is enige terughoudendheid geboden bij de interpretatie van deze uitspraken.

6.1.2. Ondersteunende factoren

Uit onze bevindingen blijkt dat workcations beschouwd kunnen worden als een concrete toepassing van tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het eerste fundamentele kenmerk van Het Nieuwe Werken (HNW) zoals gedefinieerd door Baane et al. (2010). Een specifieke uitdaging die zowel uit de interviews naar voren kwam als in de literatuur wordt benoemd, is het omgaan met tijdsverschillen bij internationale teams. Verschillende respondenten gaven aan dat verschillen in tijdzones de samenwerking en bereikbaarheid kunnen bemoeilijken (Bassyouny & Wilkesmann, 2023). Een interessante toevoeging uit dit onderzoek is dat sommige organisaties reeds inspelen op deze uitdaging door tools te gebruiken waarin de tijdszones van teamleden duidelijk zichtbaar zijn, evenals door het inbouwen van feedbackmomenten na vergaderingen om tijdsgerelateerde ongemakken te evalueren en bij te sturen. Naast deze tijd- en plaatsgebonden aspecten tonen de onderzoeksresultaten aan dat ook twee andere pijlers van HNW cruciaal zijn voor de succesvolle implementatie van workcations: vertrouwen en resultaatsturing. Zowel werknemers als HR-professionals benadrukten het belang van autonomie, het nemen van verantwoordelijkheid en het beoordelen op basis van behaalde resultaten in plaats van fysieke aanwezigheid. Deze bevindingen sluiten nauw aan bij de kernprincipes van HNW zoals beschreven door Baane et al. (2010) en Hengst et al. (2008). Volgens de respondenten speelt de leidinggevende hierin een sleutelrol. Meerdere HR-professionals gaven aan dat hun organisaties bewust investeren in leiderschapstrainingen om leidinggevendenden beter voor te bereiden op het begeleiden van medewerkers binnen flexibele werkmodellen zoals workcations. Dit sluit aan bij de literatuur waarin het belang van leiderschapsontwikkeling voor HNW wordt onderstreept (Lewis, 2023). Hoewel er momenteel weinig tot geen specifiek onderzoek bestaat naar de meest geschikte leiderschapstijl voor workcations, suggereren onze bevindingen dat de competenties en gedragingen die in de literatuur als effectief worden gezien binnen het kader van HNW ook toepasbaar zijn op workcations. Denk hierbij aan het opbouwen van wederzijds vertrouwen, het geven van autonomie, het sturen op resultaat, en het bieden van duidelijke prioriteiten (Baane et al., 2010; Peters et al., 2014; Maduka et al., 2018).

Uit de interviews blijkt dat het opstellen van een duidelijke policy met aanvraagprocedure, richtlijnen en afspraken, een essentiële voorwaarde is voor een vlot verloop van de workcation. Werknemers die vooraf helder geïnformeerd waren over wat er van hen verwacht werd en wat de mogelijkheden en beperkingen waren, rapporteerden de meest positieve ervaringen. Bij deze respondenten werden geen negatieve effecten op de work-life balans vastgesteld. Dit onderstreept het belang van duidelijke communicatie en structuur, zoals ook in de literatuur over Het Nieuwe Werken (HNW) wordt benadrukt, waar het belang van duidelijke afspraken en formele kaders centraal staat (Bijl, 2009; Baane et al., 2010). Een specifiek uitgewerkte policy voor workcations bleek in de literatuur echter grotendeels te ontbreken. In die zin vormt dit onderzoek een waardevolle bijdrage aan de bestaande kennis over deze nieuwe werkvorm. Het maakt duidelijk dat niet alleen technologische of organisatorische ondersteuning noodzakelijk is, maar ook formele beleidsmatige verankering.

6.1.3. Uitdagingen & valkuilen

Uit de interviews kwam een onverwachte bevinding naar voren over de impact van tijdsverschillen tussen de workcationbestemming en het land van de organisatie op de work-life balans. In de bestaande literatuur is hier, voor zover bekend, nog geen aandacht aan besteed. Het bleek dat tijdsverschillen de work-life balans kunnen verstoren. Sommige werknemers startten, zoals gebruikelijk, 's ochtends met werken, terwijl hun collega's in het thuisland nog sliepen. Wanneer het op de workcationbestemming avond werd, waren de collega's daar juist volop aan het werk. Dit leidde ertoe dat werknemers tot laat in de avond bereikbaar moesten blijven, terwijl zij al vanaf de ochtend actief waren. Het gevolg was dat zij structureel langere werkdagen maakten dan nodig. Dit fenomeen kan worden verbonden met de literatuur over work intensification (Mauno et al., 2023), waarin wordt gesteld dat de verwachting dat werknemers altijd bereikbaar zijn en hun werk flexibel kunnen inplannen, kan leiden tot vervaging van de grenzen tussen werk en privé, waardoor de focus te sterk op het werk komt te liggen.

6.1.4. Impact op werknemers (en organisaties)

6.1.4.1. *Work-life balans*

De meeste werknemers in dit onderzoek rapporteerden positief over de balans tussen werk en privé. Ze gaven aan dat de overgang van werk naar ontspanning vlotter verliep dan op kantoor, doordat de vakantiebestemming en het zonnige weer hen direct een vakantiegevoel gaven. Dit resultaat is opvallend, omdat eerder onderzoek (Bijl, 2009; Edwards & Rothbard, 2000) juist wees op een mogelijk negatief effect op de work-life balans door vervaging van de grenzen tussen werk en privé.

Daarnaast werd in dit onderzoek een duidelijk verschil vastgesteld in hoe werknemers met deze grenzen omgaan, wat aansluit bij de boundary theory van Clark (2000). Een deel van de respondenten gaf de voorkeur aan flexibiliteit in de dagindeling, zodat er tussendoor ontspannende activiteiten konden worden gepland en het werk bijvoorbeeld in de avonden kon worden uitgevoerd op momenten van, volgens hunzelf gerapporteerde, hogere productiviteit. Deze groep kan worden geassocieerd met de zogenoemde integrators, waarbij werk en privé in elkaar overlopen zonder strikte scheiding (Clark, 2000; Myrie & Daly, 2009). Een andere gaf de voorkeur aan een duidelijke structuur in de tijdsverdeling en hanteerde strikte scheidingen tussen werk- en privétijd. Dit sluit aan bij het profiel van segmentators, zoals gedefinieerd door Clark (2000) en Michel et al. (2014).

Verder blijkt uit dit onderzoek dat workcations werknemers helpen om stressvolle werkdagen sneller van zich af te zetten. Dit effect kan worden verklaard door de positieve spillover-effecten van family-to-work enrichment (FWE) (Greenhaus & Powell, 2006; McNall et al., 2010). De ontspannende omgeving van de vakantiebestemming werkte verzachtend op negatieve gemoedstoestanden die door het werk werden veroorzaakt, wat, zoals ook McNall et al. (2010) rapporteerden, leidde tot hogere tevredenheid en een verbeterd mentaal welzijn.

6.1.4.2. *Welzijn*

De literatuur (Shin et al., 2025; Yoshida, 2021) stelt dat werken vanaf een toeristische bestemming kan leiden tot een verlaging van het stressniveau. De bevindingen van dit onderzoek sluiten daar gedeeltelijk bij aan, maar voegen er enkele belangrijke nuances aan toe. Zo bleek dat dit verlaagde stressniveau niet geldt wanneer de workcation plaatsvindt in een periode met een drukke deadline. Daarnaast gaven sommige respondenten aan dat zij, in lijn met eerder onderzoek (Shin et al., 2025; Yoshida, 2021), na de werkuren een lager stressniveau ervoeren, maar in tegenstelling tot dit positieve effect tijdens de werkuren juist een hogere mate van stress voelden.

Opvallend is dat voorgaand onderzoek naar HNW (van Grunsven, 2015) suggereerde dat de impact op fysiek welzijn, waaronder stress, minder significant zou zijn. In dit onderzoek werd stress daarentegen juist het meest benoemde thema door zowel werknemers als HR-professionals. Dit wijst erop dat workcations, anders dan sommige bevindingen over HNW, een sterke invloed kunnen hebben op het stressniveau van werknemers. Hoewel dit deels aansluit bij de positieve effecten die in de literatuur worden beschreven, tonen de resultaten ook dat deze effecten contextafhankelijk zijn, bijvoorbeeld in relatie tot deadlines.

Wat betreft sociaal welzijn kwamen in dit onderzoek geen negatieve ervaringen naar voren. Dit staat in contrast met eerder onderzoek (Lee et al., 2024), waarin werd gesteld dat workcations zonder gezelschap het risico op sociale isolatie vergroten. Wel bevestigen de resultaten de bevinding van Lee et al. (2024) dat het ontbreken van gezelschap kan zorgen voor minder afleiding.

6.1.4.3. *Engagement*

In dit onderzoek worden workcations bestudeerd aan de hand van de definitie van Schaufeli et al. (2006), waarin engagement wordt omschreven als bestaande uit drie componenten: vitaliteit, toewijding en absorptie. Op deze manier wordt een verdiepend perspectief toegevoegd aan de bestaande literatuur rond HNW (Peters et al., 2013; Kers, 2013; Rijkeboer, 2011; Ten Brummelhuis et al., 2012; Baudewijns et al., 2025; Gerards et al., 2018) en workcations (Lee et al., 2024, Shin et al., 2024), die tot op heden, voor zover bekend, enkel spreekt over de impact op engagement in zijn geheel, en niet over deze afzonderlijke componenten. De bevindingen tonen dat de toewijding van werknemers grotendeels gelijk blijft, maar dat zowel vitaliteit als absorptie positief worden beïnvloed door workcations. Dit impliceert dat het totale engagement zal toenemen zoals vermeld in eerdere literatuur (Mauno et al., 2007; Baudewijns et al., 2025; Salanova et al., 2005). Dit zou veroorzaakt worden door de verhoogde mate van autonomie dat werknemers vanuit de organisatie krijgen. Ons onderzoek laat zien dat het ontvangen vertrouwen werknemers motiveert om goed te presteren voor de organisatie, wat hun vitaliteit versterkt. Bovendien voegen onze resultaten toe dat unieke kenmerken van workcations, zoals de vakantiebestemming en het zonnige klimaat, eveneens zouden bijdragen aan een hogere vitaliteit en bijgevolg beter engagement.

6.1.4.4. *Creativiteit*

Volgens dit onderzoek kan een de nieuwe omgeving op workcation inspirerend werken en zorgen voor meer creatieve ideeën. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van Cook (2020) en Shin et al. (2025). Opvallend is dat, in tegenstelling tot wat De Spiegelaere (2013) rapporteerde, de werknemers in dit onderzoek de verhoogde mate van autonomie niet benoemden als de belangrijkste drijvende factor achter het bedenken van vernieuwende ideeën. Naast de nieuwe omgeving die ook in eerder onderzoek (Haavold & Sriraman, 2022) naar HNW wordt genoemd als stimulator van creativiteit gaven de respondenten vooral het doorbreken van het dagelijkse ritme en het afstand nemen van de werksituatie, waardoor deze vanuit een ander perspectief kan worden bekeken, als redenen voor hun verbeterde creativiteit.

6.1.4.5. *Prestaties & productiviteit*

De bevindingen over productiviteit in dit onderzoek waren licht uiteenlopend. Een aantal respondenten ervoeren een hogere productiviteit, wat overeenkomt met bevindingen uit eerder onderzoek naar de impact van workcations (Lee et al., 2024; Shin et al., 2024). Anders dan in bestaande studies wordt in dit onderzoek echter gespecificeerd waar deze hogere efficiëntie aan te danken is. Werknemers gaven aan dat ze, om ook te kunnen genieten van de bestemming, zo productief mogelijk probeerden te zijn gedurende de werkdag. Daarbij moet wel kritisch worden opgemerkt dat deze verhoogde efficiëntie niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van de prestaties. Daarnaast werd productiviteitswinst verklaard door tijdsbesparing, bijvoorbeeld doordat woon-werkverkeer wegvalt, en door de drang om taken af te ronden om daarna te kunnen ontspannen.

Een ander deel van de respondenten sprak deze bevindingen tegen en rapporteerde geen verschil in hun prestaties. Kinderen zouden bovendien een negatieve invloed kunnen hebben, zoals ook wordt gesteld door Ford et al. (2020). Toch blijkt uit dit onderzoek dat deze afleiding goed onder controle kan worden gehouden door het maken van duidelijke afspraken.

Opvallend is dat in deze masterproef wordt gesuggereerd dat werknemers op workcation juist meer focus ervaren dan op kantoor, omdat er minder storende onderbrekingen zijn en men zich volledig kan concentreren op een specifieke taak. Dit staat haaks op bevindingen van Bijl et al. (2009) en Hengst et al. (2008), die stellen dat HNW juist zou leiden tot minder focus en lagere efficiëntie.

6.2. Beperkingen & suggesties voor toekomstig onderzoek

Aangezien workcations een relatief nieuw concept zijn, is er nog veel vervolgonderzoek mogelijk en ook noodzakelijk. Het huidige onderzoek heeft inzicht gegeven in de factoren die organisaties aanzetten om voor workcations te kiezen, evenals de ondersteunende voorwaarden die hiervoor nodig zijn. Daarnaast wordt er een beeld geschetst van de uitdagingen die gepaard gaan met workcations, en van de impact ervan op de werk-privébalans, creativiteit, betrokkenheid en prestaties van werknemers. Ondanks de waardevolle inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd zijn er ook enkele beperkingen.

De gehanteerde methode kent enkele beperkingen. Allereerst is dit een kwalitatief onderzoek met een beperkt aantal respondenten. Deze methode is waardevol om nieuwe concepten te onderzoeken en diepgaand inzicht te krijgen in individuele ervaringen. De bevindingen uit dit onderzoek zijn bijzonder waardevol, maar dienen kritisch geïnterpreteerd te worden. Een belangrijk aandachtspunt bij kwalitatief onderzoek is de beperkte generaliseerbaarheid van de resultaten. Toekomstig onderzoek zou zich daarom kunnen richten op het testen en generaliseren van deze bevindingen op grotere schaal, bijvoorbeeld door middel van kwantitatief onderzoek dat de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten controleert. Daarnaast is de steekproef relatief klein en mogelijk beïnvloed door selectiebias. Een deel van de respondenten werd gevonden via het netwerk van de onderzoeker en via snowball sampling. Hierdoor bestaat het risico dat deelnemers vergelijkbare opleidingen, achtergronden en ervaringen hebben, wat kan leiden tot minder variatie in de antwoorden en mogelijk tot het onderbelicht blijven van bredere effecten.

Daarnaast werden workcations in dit onderzoek bestudeerd vanuit het perspectief van Het Nieuwe Werken (HNW). Deze benadering leverde waardevolle bevindingen op, maar impliceert ook dat bepaalde aspecten die buiten het kader van HNW vallen mogelijk onderbelicht zijn gebleven. Toekomstig onderzoek zou workcations daarom bijvoorbeeld kunnen benaderen vanuit het perspectief van idiosyncratic deals (i-deals) of als onderdeel van de reward policy. Een dergelijke invalshoek kan leiden tot aanvullende of afwijkende inzichten die met de gekozen benadering in dit onderzoek niet naar voor kwamen. Het perspectief van i-deals kan bijvoorbeeld interessant zijn omdat het gaat over afspraken die op maat zijn gemaakt voor de werknemer waardoor de impact op concepten die in dit onderzoek aan bod kwamen zoals work-life balans, welzijn, engagement, creativiteit en productiviteit anders zou kunnen zijn. Wanneer workcations binnen het kader van een bredere reward policy word bekeken zal er ook beter vergeleken kunnen worden met andere benefits hoe voordelig workcations effectief zijn en welke andere beloningen mogelijks een grotere impact hebben op de concepten die in dit onderzoek werden onderzocht.

In dit onderzoek werden enkele persoonskenmerken geïdentificeerd die een positief effect kunnen hebben voor werknemers die deelnemen aan een workcation. Zo kwamen onder meer een migratieachtergrond, zelfstandigheid, het vermogen om grenzen tussen werk en privé te beheren, en zelfdiscipline naar voren als eigenschappen die workcations in het bijzonder interessant kunnen maken voor bepaalde werknemers. Daarnaast werden ook specifieke job kenmerken zichtbaar die van invloed zijn op de geschiktheid voor workcations. Bepaalde functies zoals jobs die fysieke aanwezigheid vereisen, voortdurende beschikbaarheid vragen of intensieve face-to-face interactie

nodig hebben blijken zich minder goed te lenen voor dit werkmodel. In vervolgonderzoek kan worden ingezoomd op zowel het type werknemer als het type functie, waarbij tevens verschillen tussen sectoren in beschouwing worden genomen. Dit kan helpen om te identificeren welke kenmerken van werknemers en jobs bevorderend zijn voor succesvolle workcations. Op basis hiervan zou een ideaal type profiel van werknemer kunnen worden opgesteld, evenals een overzicht van functies waarin de positieve effecten van workcations het sterkst tot uiting komen.

Uit dit onderzoek kwamen eveneens enkele kenmerken en verantwoordelijkheden van leiders naar voren die van belang zijn voor het effectief begeleiden van workcations. Leidinggevendens dienen onder meer duidelijkheid te verschaffen over verwachtingen, vertrouwen te tonen in werknemers, wederzijdse feedback te geven en resultaatgericht te sturen. In dit onderzoek werd leiderschap benaderd vanuit het perspectief van de transformationele leiderschapsstijl. Hierbij lag de nadruk niet op leiderschap zelf, maar op leiderschap als ondersteunende voorwaarde. Vervolgonderzoek kan zich daarom specifiek richten op het identificeren van de meest geschikte leiderschapsstijl voor het succesvol begeleiden van workcations. Er ontbreekt namelijk verdiepend onderzoek naar welke specifieke leiderschapsstijl daadwerkelijk het best aansluit bij workcations en welke aanvullende vaardigheden leiders in dit kader moeten beheersen. Daarom is het waardevol om in toekomstig onderzoek te focussen op de meest geschikte leiderschapsstijl en de impact daarvan op het werkgedrag van werknemers tijdens hun workcation.

Omdat de HR-professionals in dit onderzoek drie verschillende beweegredenen noemden om voor workcations te kiezen, kan vervolgonderzoek zich richten op de mate waarin deze motieven in eerste instantie daadwerkelijk het beoogde effect hebben. Dit kan bijvoorbeeld worden onderzocht via kwantitatieve studies naar het aantal werknemers dat effectief wordt aangetrokken door de mogelijkheid tot workcations, of via meer gefocust onderzoek naar de impact ervan op werk-privébalans en welzijn. Vervolgens kan worden nagegaan in hoeverre deze motieven daadwerkelijk bijdragen aan de strategische doelstellingen van het bedrijf en concrete voordelen opleveren. Dit is bijzonder waardevol, aangezien de HR-professionals in dit onderzoek aangaven dat er momenteel geen formele evaluaties bestaan die de prestaties en effecten van workcations op een systematische en betrouwbare manier registreren. De bevindingen in dit onderzoek zijn voornamelijk gebaseerd op observaties van HR-professionals, en niet op gestructureerde evaluatieprocessen met aantoonbare effectmetingen.

6.3. Aanbevelingen voor de praktijk

6.3.1. Duidelijke policy

Zoals blijkt uit de interviews zijn duidelijke richtlijnen zeer belangrijk voor het vlotte verloop van workcations. Daarom moeten bedrijven die het overwegen om workcations op te nemen in hun beleid duidelijke afspraken opstellen. Het moet duidelijk zijn voor welke functies het mogelijk is. Zo wordt een poging gedaan om mogelijke conflicten tussen werknemers te vermijden over wie het wel en niet zou mogen. Daarnaast moet er duidelijkheid zijn over de duur samen met info over het juridische aspect. Zowel de organisatie als de werknemers mogen immers niet in de problemen komen met sociale wetgeving of fiscaliteit. Om er voor te zorgen dat werknemers verzekerd zijn is het ook belangrijk dat er een overeenkomst is dat de werknemers op workcation zijn, zodat dit bij ongevallen aangetoond kan worden. Daarnaast moeten er op voorhand afspraken gemaakt tussen leidinggevende en werknemer die op workcation gaat over de momenten waarop deze zeker beschikbaar moet zijn alsook welke resultaten behaald moeten worden. Door deze duidelijke policy ontstaan er geen misverstanden en zijn de organisatie en werknemer veilig voor eventuele ongevallen die zich zouden voordoen.

6.3.2. Cultuur van vertrouwen en sociale cohesie

Zoals blijkt uit de interviews zijn er reeds bedrijven die inzetten op het opleiden van hun leidinggevenden om te sturen op resultaat, vertrouwen van hun werknemers en motiveren van de mensen waar ze de leiding over hebben. De respondenten waren hierover positief en aangezien zowel de werknemers als de HR-profielen aangaven dat een cultuur van vertrouwen en resultaatgericht werken als cruciaal wordt ervaren voor workcations, moeten organisaties er alles aan doen om hun leidinggevenden zo goed mogelijk te laten passen in dit verhaal. Sterker nog ze spelen een belangrijke rol in het creëren van een cultuur van vertrouwen. Organisaties zouden hun leidinggevenden moeten opleiden om optimaal te functioneren. De cultuur moet doorheen de hele organisatie uitgedragen worden. Leiders moeten hun werknemers stimuleren om open te communiceren over hun locatie, beschikbaarheid en vooruitgang. Door systematisch te communiceren met werknemers die op workcation zijn en regelmatig meetings in te plannen kan voorkomen worden dat werknemers op workcation niet op de hoogte zijn van belangrijke gebeurtenissen en dus toch up-to-date blijven ondanks hun fysieke afwezigheid.

6.3.3. Gepersonaliseerde aanpak

Uit de resultaten blijkt dat de impact van workcations sterk wordt beïnvloed door persoonskenmerken en context. Zo kan zelfdiscipline helpen om duidelijke grenzen tussen werk en privé te bewaren, terwijl personen met een lage behoefte aan gezelschap geen negatieve effecten op hun welzijn ervaren, zelfs wanneer zij alleen en ver van collega's in het buitenland werken. Dit suggereert dat de wijze waarop leiders werknemers aansturen, per individu moet worden afgestemd. Een treffend voorbeeld is te vinden in de *boundary theory* van Clark (2000): *integrators* geven de voorkeur aan flexibele werktijden, terwijl *segmentors* juist duidelijke scheidingen en tijdsblokken wensen. Om workcations effectief te laten werken, dienen leiders werknemers hierin autonomie te bieden en hun managementstijl af te stemmen op individuele voorkeuren.

7. Conclusie

In deze studie werd gezocht naar een antwoord op de vraag: "hoe en waarom implementeren organisaties workcations in hun HR-beleid en wat is de impact op werknemers en de organisatie?". De respondenten met een HR-profiel die werden geïnterviewd gaven drie belangrijke beweegredenen aan waarom organisaties kozen voor de opname van workcations in hun HR-beleid. Ten eerste wilden organisaties hiermee talent aantrekken en behouden. De HR-professionals merkten op dat werknemers steeds vaker op zoek zijn naar flexibiliteit en dat workcations een waardevol hulpmiddel kunnen zijn voor het aantrekken van dit talent. Zeker in competitieve sectoren zoals bijvoorbeeld de IT-sector. Daarnaast ondervonden ze moeilijkheden bij het lokaal vinden van gekwalificeerd talent. Internationaal bleek dit talent beter beschikbaar, maar deze werknemers hechtten er veel belang aan om tijd met hun familie door te brengen. Workcations zouden hier een oplossing voor kunnen bieden. Ze maken het mogelijk om op afstand te werken terwijl ze hun familie kunnen verblijven. Voor dit type werknemer met een migratieachtergrond was dit een cruciale factor om een gezonde werk-privébalans te behouden. Deze werk-privébalans was echter niet alleen van belang voor internationale medewerkers, maar ook voor lokale werknemers. De tweede reden die door de HR-respondenten werd genoemd was dan ook het verbeteren van die werk-privébalans. Daarnaast vonden de bedrijven van de HR-professionals in dit onderzoek het welzijn van hun werknemers zeer belangrijk. Workcations zijn een deel van de benefits die ze aanbieden om hun werknemers gelukkig te houden.

Uit de interviews met HR-professionals en werknemers met ervaring in workcations konden enkele ondersteunende factoren en uitdagingen worden geïdentificeerd. Dit vormt een antwoord hoe bedrijven workcations zouden moeten ondersteunen en met welke uitdagingen ze rekening moeten houden. Een cultuur van vertrouwen en het sturen op resultaat zouden belangrijke voorwaarden zijn om workcations te laten slagen. Volgens beide respondentengroepen zouden workcations zonder deze twee pijlers niet mogelijk zijn. In alle organisaties waar de respondenten werkzaam waren, was dan ook een dergelijke cultuur en werkwijze zichtbaar. Werknemers kregen tijdens hun workcation de vrijheid om hun dag zelf in te delen, waardoor ze werk konden combineren met ontspanning. Al deze factoren wijzen erop dat workcations, op basis van dit onderzoek, binnen het overkoepelende concept van Het Nieuwe Werken (HNW) vallen.

Daarnaast kwam de ondersteunende rol van leidinggevers duidelijk naar voren in het onderzoek. Zij speelden een belangrijke rol in het ondersteunen van een cultuur gebaseerd op vertrouwen en resultaatgerichtheid. De respondenten gaven aan dat het cruciaal was dat leidinggevers achter deze manier van werken stonden. Organisaties besteedden dan ook actief aandacht aan de vorming van hun leidinggevers, omdat zij het belang ervan erkenden en wilden dat zij hierin competent waren. Ze moeten zich toegankelijk leren opstellen en wederzijdse feedback als tool gebruiken om een open cultuur te creëren. Bovendien zou het belangrijk zijn dat werknemers het gevoel hebben dat het geen probleem is om op workcation te gaan en dat het een benefit is die algemeen aanvaard wordt binnen de organisatie, maar ook door de leidinggevers.

Volgens de respondenten was ook een duidelijke policy met richtlijnen en afspraken noodzakelijk. Het zou namelijk nodig zijn voor een goede werk-privébalans en goede prestaties te verzekeren

zonder dat er misbruik van gemaakt wordt. In gevallen waarin dergelijke afspraken ontbraken, ondervonden respondenten moeilijkheden tijdens hun workcation. Het bleek dus belangrijk dat werkgevers heldere afspraken maakten over wie in aanmerking kwam voor een workcation, wat wel en niet toegestaan was en welke verwachtingen golden tijdens de periode van werken op afstand. Daarnaast werd benadrukt dat duidelijke regels rond de toegang tot deze benefit belangrijk waren om conflicten tussen werknemers te vermijden. Niet elke functie leende zich immers voor een workcation. Jobs waarbij fysieke aanwezigheid vereist was, kwamen doorgaans niet in aanmerking. De HR-professionals gaven verder aan dat het cruciaal was om in een dergelijke policy ook aandacht te besteden aan sociale wetgeving en fiscale aspecten. Om juridische of financiële problemen te vermijden, moesten zowel werkgevers als werknemers op de hoogte zijn van relevante beperkingen en regelgeving. Volgens de respondenten hoorde dit expliciet opgenomen te worden in het beleid rond workcations. Een laatste aspect dat in de policy opgenomen zou moeten worden is een procedure om te controleren of de veiligheid van zowel de werknemer als vertrouwelijke data verzekerd kan worden. Bijvoorbeeld wanneer er aanvragen binnenkomen voor workcations naar landen in conflict.

Wat betreft de technische hulpmiddelen gaven alle respondenten aan dat er weinig tot geen uitdagingen waren. De meesten werkten al regelmatig op afstand en hadden geen nieuwe tools nodig om een workcation mogelijk te maken. Een laptop en Cloud-gebaseerde werkomgeving zou volstaan om de continuïteit van de werkzaamheden te waarborgen.

Naast deze belangrijke ondersteunende voorwaarden zouden workcations ook gepaard gaan met enkele moeilijkheden. Communicatie tijdens workcations bracht volgens de interviews enkele uitdagingen met zich mee. Desondanks verliep de communicatie over het algemeen vlot. De grootste uitdaging betrof de mogelijke tijdsverschillen. In de meeste gevallen werd van werknemers verwacht dat zij zich hieraan aanpasten, aangezien dit een gekend aspect was vóór vertrek. Toch deden de organisaties inspanningen om dit soepeler te laten verlopen, zoals het verzamelen van feedback over vergadermomenten of het gebruik van tools waarmee de tijdzones van collega's zichtbaar werden gemaakt. Volgens de meeste respondenten bleef de kwaliteit en frequentie van de communicatie vergelijkbaar met die op kantoor. Enkel de fysieke interactie ontbrak en digitale communicatie was in sommige gevallen langdradiger, maar dankzij de aanwezigheid van voldoende digitale communicatiemiddelen kon het contact over het algemeen goed onderhouden worden.

Ook de teamcohesie bleef volgens de respondenten constant. Een mogelijke verklaring dat er geen negatieve effecten merkbaar waren zou kunnen zijn dat workcations beperkt zijn in tijd waardoor werknemers nooit voor lange periodes verwijderd zullen zijn van hun team.

Een tweede uitdaging die in dit onderzoek geïdentificeerd werd is het verzekeren van een goede werkplaats. Uit het onderzoek blijkt echter dat dit voor iedere werknemer anders ingevuld kan worden. Een stabiele internetverbinding voorzien is hierbij bijzonder belangrijk. Dit is tevens de enige technologische uitdaging die in bijna alle interviews werd genoemd. Een slechte verbinding kon immers problemen veroorzaken tijdens het werk en de communicatie onmogelijk maken waardoor sommige respondenten reeds mobiel netwerk hebben moeten gebruiken als oplossing. Volgens de respondenten was het daarom noodzakelijk om, in de mate van het mogelijke, vóór de workcation te controleren of de internetverbinding op de gekozen locatie betrouwbaar genoeg was om het werk

zonder onderbrekingen voort te zetten. Het hebben van een tweede verblijf of bezoeken van familie kon hierbij een zeer handig hulpmiddel zijn aangezien er in deze situaties meer zekerheid is over de beschikbaarheid van een verbinding.

Ook werd er in dit onderzoek gedaan naar de impact op werknemers en organisaties. Uit de interviews kwamen uiteenlopende bevindingen naar voren over de impact van workcations op de werk-privébalans. Over het algemeen hadden zowel de werknemers als HR-professionals positieve ervaringen in verband met de grenzen tussen werk en privé. Veel werknemers in dit onderzoek konden zelfs sneller schakelen tussen werk en privé door het vakantiegevoel. Het goed omgaan met deze grens is een kenmerk die bijzonder positief is in de context van workcations. De manier waarop er met de grenzen werd omgegaan verschilde echter onderling. Enkele respondenten vonden het belangrijk om hun dagen flexibel in te delen, anderen hadden nood aan structuur. Strategieën om work-life balans in evenwicht te houden waren flexibel plannen, tijdsblokken vastleggen en het op voorhand maken van duidelijk afspraken. Een eerste type werknemer die in het bijzonder positieve ervaringen zou hebben in verband met workcations zijn werknemers met een migratieachtergrond. De mogelijkheid om tijdens hun workcation tijd door te brengen met familie in het buitenland zorgde voor een evenwicht tussen werk gerelateerde verplichtingen en de wens om tijd door te brengen met familie en vrienden. Ook het type job kan een rol spelen. Rollen waarbij constante bereikbaarheid vereist is zou niet ideaal zijn voor workcations omdat het voor deze werknemers zeer moeilijk is om hun work-life balans in evenwicht te houden. Voor functies zoals onderzoekers die veel vrijheid hebben en flexibiliteit in hoe ze hun dag indelen zou het dan weer zeer geschikt zijn omdat zij eenvoudiger controle hebben over de grenzen tussen werken en ontspanning. Ook tijdsverschillen kunnen naast de communicatie ook de work-life balans beïnvloeden. Het kan namelijk moeilijk zijn om niet te lang te werken wanneer je 's avonds nog beschikbaar moet zijn voor je collega's.

Het psychologisch welzijn van de meeste werknemers werd positief beïnvloed. Door het gevoel dat hun organisatie inzat met hun welzijn steeg hun job tevredenheid en de zon en vakantiebestemming zorgden voor meer energie en vrolijke stemming. In verband met het sociaal welzijn werden er enkele bevindingen gedaan. Er werd duidelijk dat de werknemers in de steekproef van dit onderzoek zich nooit eenzaam voelden. Dit zou echter te wijten kunnen zijn aan het feit dat de meerderheid zelfstandig was en goed alleen kon zijn. Dit kan impliceren dat zelfstandigheid een goed kenmerk is voor werknemers die op workcation gaan. Daarnaast zou een migratieachtergrond wederom een positief effect creëren voor werknemers die op workcation gaan. De meeste respondenten gaven ook aan dat zij lagere stressniveaus ervaarden en sommigen merkten zelfs dat dit gevoel aanhield na terugkeer op kantoor. Ook de HR-professionals zagen dit effect. Voor de werknemers die familie gingen bezoeken in het buitenland waren de effecten in het bijzonder waardevol. Daarnaast zouden het goede weer en het niet moeten uitvoeren van huishoudelijke taken het stressniveau positief beïnvloeden. Een drukke deadline en kinderen als gezelschap zouden dan weer negatieve effecten kunnen hebben. Bovendien bleek dat stressvolle werkdagen door de ontspannende omgeving minder lang bleven hangen.

De invloed van workcations op de vitaliteit zou positief zijn. Doordat ze op workcation mogen gaan voelen ze meer motivatie om goed te werken en ook de vakantieomgeving geeft hen energie. Hun toewijding zou eerder constant blijven. Over de impact op de absorptie waren er uiteenlopende

bevindingen. Door op één bepaalde taak te focussen zou het makkelijker kunnen zijn om beter te focussen. Ook het feit dat collega's je niet kunnen storen zorgt voor betere focus. Het effect van gezelschap is dubbel. Aan de ene kant kan het zorgen voor afleiding, maar aan de andere kant kan het ook dienen als sociale controle en motivatie om het werk af te krijgen om nadien samen een uitstap te kunnen doen. Aangezien de toewijding constant blijft en de vitaliteit en absorptie in de meeste gevallen beter wordt zal er in de meeste gevallen ook een positieve impact zijn op het engagement.

HR-professionals vonden het moeilijk om de impact van workcations op creativiteit concreet te beoordelen. De meeste werknemers met workcation-ervaring gaven echter aan dat ze problemen op een andere manier konden bekijken door er afstand van te nemen. Daarnaast zouden de nieuwe omgeving en het doorbreken van de dagelijkse routine als inspirerend worden ervaren en een positieve invloed hebben op hun creatief vermogen.

Volgens alle respondenten veranderden hun prestaties tijdens workcations nauwelijks. Soms verloren werknemers het uur uit het oog, maar dit werd meestal de volgende dag reeds gecompenseerd. Enkele respondenten rapporteerden zelfs een hogere productiviteit, onder meer door het besef dat ze minder tijd hadden, de motivatie om hun werk af te ronden om daarna te kunnen ontspannen en de tijdswinst doordat woon-werkverkeer wegviel.

Referentielijst

- Ahmad, A. (1996). Associations of work-family conflict, job satisfaction, family satisfaction and life satisfaction: A study of married female secretaries. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 4(2), 101-108.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Management & Prospective*, 32(3), 125-147.
- Aroles, J., Bonneau, C., & Bhankaraully, S. (2023). Conceptualising 'meta-work' in the context of continuous, global mobility: The case of digital nomadism. *Work, Employment and Society*, 37(5), 1261-1278.
- Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F., & Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*, 31(4), 100378.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of management review*, 25(3), 472-491.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA, 1-10.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). Het nieuwe werken ontrafeld. Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 74-88.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of service management*, 32(1), 71-85.
- Bass, B. (2015). Transformational leadership theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 361-385). Routledge.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations (Vol. 25). Free press New York.
- Bassyouny, M., & Wilkesmann, M. (2023). Going on workation–Is tourism research ready to take off? Exploring an emerging phenomenon of hybrid tourism. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101096.
- Baudewijns, C., Gerards, R., & de Grip, A. (2015). New ways of working and work engagement.

Bijl, D. (2009). Aan de slag met het nieuwe werken. Par CC Zeewolde.

Blok, M., Groenesteijn, L., Van Den Berg, C., & Vink, P. (2011). New ways of working: a proposed framework and literature review. *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers: International Conference, EHAWC 2011, Held as Part of HCI International 2011, Orlando, FL, USA, July 9-14, 2011. Proceedings,*

Boden, M. (2009). Creativity: How does it work. *The idea of creativity*, 28, 237-250.

Bozzi, A. (2024). Digital nomadism from the perspective of places and mobilities: a literature review. *European Transport Research Review*, 16(1), 50.

Bozzi, A. (2024). Digital nomadism from the perspective of places and mobilities: a literature review. *European Transport Research Review*, 16(1), 50.

Brabant, A. V. (z.d.). Wat is de sociale zekerheid? <https://www.hetacv.be/acv-brussel-vlaams-brabant/acv-vlaams-brabant/samen-zeker/wat-is-de-sociale-zekerheid?t=1754911985277>

Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization science*, 11(5), 551-564.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.

Brough, P., O'Driscoll, M., & Kalliath, T. (2007). Work-family conflict and facilitation: Achieving work-family balance. *Advances in organisational psychology*, 73-92.

Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2022). Work-life balance: Definitions, causes, and consequences. *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence*, 473-487.

Brunello, G., & Wruuck, P. (2021). Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1145-1167.

Bruurs, S., & Huybrechts, S. (2021). Telework in Belgium: a Patchwork of Legal Regimes. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*.

Buil-Gil, D., Miró-Llinares, F., Moneva, A., Kemp, S., & Díaz-Castaño, N. (2021). Cybercrime and shifts in opportunities during COVID-19: a preliminary analysis in the UK. *European Societies*, 23(S1), S47-S59.

Chevtaeva, E., & Denizci-Guillet, B. (2021). Digital nomads' lifestyles and coworkation. *Journal of Destination Marketing & Management*, 21, 100633.

Chevtaeva, E., Neuhofer, B., & Rainoldi, M. (2022). The "next normal" of work: how tourism shapes the wellbeing of remote workers. *CAUTHE 2022 Conference Online: Shaping the Next Normal in Tourism, Hospitality and Events: Handbook of Abstracts of the 32nd Annual Conference: Handbook of Abstracts of the 32nd Annual Conference,*

- Cho, H. Y., & Lee, H.-J. (2022). Digital transformation for efficient communication in the workplace: Analyzing the flow coworking tool. *Business Communication Research and Practice*, 5(1), 20-28.
- Chung, H., Seo, H., Forbes, S., & Birkett, H. (2020). Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Cook, D. (2020). The freedom trap: digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 355-390.
- Cook, D. (2020). The freedom trap: digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 355-390.
- Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256-275.
- Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256-275.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Davidson, C. (2009). Transcription: Imperatives for qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 8(2), 35-52.
- de Leede, J., & Heuver, P. (2016). New ways of working and leadership: an empirical study in the service industry. In *New ways of working practices: antecedents and outcomes* (pp. 49-71). Emerald Group Publishing Limited.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Benders, J., & Van Hootegem, G. (2013). Wat werkt van het Nieuwe Werken? Over. *Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 23(3), 66-72.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2014). Innovatief Werkgedrag als concept: definiëring en oriëntering. *Gedrag & Organisatie*, 27(2).
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Springer.
- Domke, F. (2024). Working Where Others Vacation—"Workation" a Model with a Future? In *The Future of Work: Shaping New Work with Flexibility and Legal Certainty* (pp. 77-84). Springer.

- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, 1-9.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.
- Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). 4 the physical environment in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166.
- Financiën, F. (z.d.). Wonen en werken in verschillende lidstaten van de Europese Unie. <https://fin.belgium.be/nl/particulieren/internationaal/wonen-werken-buitenland-belgie/verschillende-eu-lidstaten>
- Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working and it's impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40-44.
- Ford, D., Storey, M.-A., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J. L., Houck, B., & Nagappan, N. (2021). A tale of two cities: Software developers working from home during the covid-19 pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology (TOSEM)*, 31(2), 1-37.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied Psychology*, 77(1), 65.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Gerards, R., De Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2075-2110.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber, 4.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of applied Psychology*, 93(6), 1412.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.

- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Gupta, N. R., Chauhan, N., & Singh, R. (2025). Why Gen Z stays and leaves: Role of workplace flexibility, purpose-driven roles, and digital engagement tools on job retention.
- Gurr, H., Oliver, L., Harvey, O., Subedi, M., & van Teijlingen, E. (2024). The importance of positionality for qualitative researchers. *Dhaulagiri Journal of Sociology and Anthropology*, 18(01), 48-54.
- Gustafson, P. (2012). Travel time and working time: What business travellers do when they travel, and why. *Time & Society*, 21(2), 203-222.
- Haavold, P. Ø., & Sriraman, B. (2022). Creativity in problem solving: integrating two different views of insight. *ZDM–Mathematics Education*, 54(1), 83-96.
- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 335-353.
- Hengst, M. d., Leede, J. d., Looze, M. d., Krause, F., & Kraan, K. (2008). Werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken. In: TNO, Hoofddorp.
- Hensellek, S., & Puchala, N. (2021). The emergence of the digital nomad: A review and analysis of the opportunities and risks of digital nomadism. *The flexible workplace: Coworking and other modern workplace transformations*, 195-214.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of vocational behavior*, 63(2), 220-241.
- Höddinghaus, M., Nohe, C., & Hertel, G. (2024). Leadership in virtual work settings: what we know, what we do not know, and what we need to do. *European journal of work and organizational psychology*, 33(2), 188-212.
- Hofer, T., Spiess, T., Ploder, C., & Bernsteiner, R. (2024). Understanding Employer Attractiveness for Generation Z in the IT Industry: Insights and Implications for Future Recruitment Strategies. *European Journal of Management Issues*, 32(1), 21-29.

- Holmes, A. G. D. (2020). Researcher Positionality--A Consideration of Its Influence and Place in Qualitative Research--A New Researcher Guide. *Shanlax International Journal of Education*, 8(4), 1-10.
- Jacobs, S. M., Pelfrey, S., & Van Sell, M. (1995). Telecommuting and health care: A potential for cost reductions and productivity gains. *The Health Care Manager*, 14(2), 43-49.
- Jansen, S. (2015). Het Nieuwe Werken en de Werk-privé balans: Welke medewerkers herstellen het best?
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475-498.
- Jensen, J. M., & Van De Voorde, K. (2016). High performance at the expense of employee health? Reconciling the dark side of high performance work systems. In *Understanding the high performance workplace* (pp. 81-102). Routledge.
- Johnson, J. (2004). Flexible working: changing the manager's role. *Management Decision*, 42(6), 721-737.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Achieving work-life balance. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 224-226.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Kers, L. (2013). De effecten en bevorderende factoren van het nieuwe werken-Ervaringen van medewerkers van de Universiteit Twente University of Twente].
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140.
- Kim, K. H., & Chon, M.-G. (2022). When work and life boundaries are blurred: the effect of after-hours work communication through communication technology on employee outcomes. *Journal of Communication Management*, 26(4), 386-400.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human relations*, 48(5), 515-536.

- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time?
- Kok, B. (2017). The influences of new ways of working on work-life balance University of Twente].
- Koll, E., Wang, X., & Lin, M. S. (2025). Digital nomadism as a form of travel: A phenomenological study of going on a workation. *Tourism Management*, 110, 105185.
- Kotera, Y., & Correa Vione, K. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 17(14), 5080.
- Lakshman, M., Sinha, L., Biswas, M., Charles, M., & Arora, N. K. (2000). Quantitative vs qualitative research methods. *The Indian Journal of Pediatrics*, 67(5), 369-377.
- Lee, J., Shin, H., & Kang, J. (2024). Investigating the managerial effects of workcations (work (plus) vacations) on digital nomad employees: Workcation satisfaction, work engagement, innovation behavior, intention to stay, and revisit intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 324-331.
- Lewis, C. (2023). Leadership Strategies to Implement an Effective Remote Working Program. Walden University.
- Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199-229.
- Madgavkar, A., White, O., Smit, S., Bradley, C., Luby, R., & Neary, M. (2024). Help wanted: Charting the challenge of tight labor markets in advanced economies.
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 696-712.
- Makowski, P. (2023). Remote leadership and work engagement: a critical review and future directions. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 1-7.
- Makri, C., & Neely, A. (2021). Grounded theory: A guide for exploratory studies in management research. *International journal of qualitative methods*, 20, 16094069211013654.
- Mancinelli, F. (2020). Digital nomads: freedom, responsibility and the neoliberal order. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 417-437.
- Matsushita, K. (2024). Social problem-solving workation through collaboration between local regions and urban companies: the case of Kamaishi in Japan. *Frontiers in Sustainable Tourism*, 3, 1337097.
- Mauno, S., Herttälampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T., & Kubicek, B. (2023). Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades. *Work & Stress*, 37(1), 100-125.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171.

- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of business and psychology*, 25(3), 381-396.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40-58.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.
- Meyer, A. N., Fritz, T., Murphy, G. C., & Zimmermann, T. (2014). Software developers' perceptions of productivity. *Proceedings of the 22nd ACM SIGSOFT international symposium on foundations of software engineering*,
- Michel, A., Bosch, C., & Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive–emotional segmentation strategy: An intervention promoting work–life balance. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 733-754.
- Mitchell, A., & Brewer, P. E. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational dynamics*, 51(3), 100866.
- Myrie, J., & Daly, K. (2009). The use of boundaries by self-employed, home-based workers to manage work and family: A qualitative study in Canada. *Journal of Family and Economic Issues*, 30(4), 386-398.
- Nanda, A. (2015). Work life conflict: the spillover effect. *Work*, 2(1).
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., van de Voorde, K., Geurts, S. A., & Kompier, M. A. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology international*, 33(6), 604-618.
- Nurse, J. R., Williams, N., Collins, E., Panteli, N., Blythe, J., & Koppelman, B. (2021). Remote working pre-and post-COVID-19: an analysis of new threats and risks to security and privacy. *International Conference on Human-Computer Interaction*,
- O'Driscoll, M. P. (1996). The interface between job and off-job roles: enhancement and conflict. *International review of industrial and organizational psychology*, 11, 279-306.
- Paruzel, A., Schmidt, L., & Maier, G. W. (2023). Corporate social responsibility and employee innovative behaviors: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136189.
- Peters, P., Bruijn, T. d., Bakker, A., & van der Heijden, B. (2011). Plezier in het nieuwe werken?
- Peters, P., Kraan, K., & Echtelt, P. v. (2014). Het Nieuwe Werken en Burn-out.
- Peters, P., Kraan, K., & van Echtelt, P. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken: minder burnout, meer toewijding? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(3).

- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & Bruijn, T. d. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human resource management*, 53(2), 271-290.
- Prüfer, P., & den Uijl, M. (2024). Kunnen beroepswisselingen tekorten op de arbeidsmarkt verminderen? Een skills-based optimalisatie voor arbeidsmarktmobiliteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 40(2), 222-235.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(2-3), 259-277.
- Rajulton, F., Ravanera, Z. R., & Beaujot, R. (2007). Measuring social cohesion: An experiment using the Canadian national survey of giving, volunteering, and participating. *Social indicators research*, 80(3), 461-492.
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38.
- Rennecker, J., & Godwin, L. (2005). Delays and interruptions: A self-perpetuating paradox of communication technology use. *Information and Organization*, 15(3), 247-266.
- Richter, S., & Richter, A. (2020). Digital nomads. *Business & Information Systems Engineering*, 62, 77-81.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford publications.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

- Shin, H., Lee, J., & Kim, N. (2024). Workcation (workation) travel experiences, satisfaction and revisit intentions: Focusing on conceptualization, scale development, and nomological network. *Journal of Travel Research*, 63(5), 1150-1168.
- Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L., & Lee, J. (2025). Transformative Outcomes of Workcation: Satisfaction, Place Attachment, and Behavioral Intentions. *Journal of Travel Research*, 00472875251318317.
- Shinde, O., & Surve, M. Understanding Generation Z in the Workplace: Adapting Organizational Strategies for a New Era of Work.
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552.
- Stoffers, J., Kurtstjens, J., & Schrijver, I. (2015). Leadership and new ways of working: A case study in a financial service organisation. *Journal of Business and Economics Research*, 4(3), 157-162.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Sullivan, C. (2000). Space and the intersection of work and family in homeworking households. *Community, Work & Family*, 3(2), 185-204.
- Taris, T. (2020). *Coronadossier: Thuiswerken en leidinggeven*.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of business ethics*, 62(1), 13-24.
- Teixeira, D. S. C. (2024). Digital nomads' workation choice: A study on push factors, pull factors, and relative freedom
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 113-120.
- Thompson, B. Y. (2018). Digital nomads employment in the online gig economy. *Glocalism: Journal of Culture, Politics and Innovation*(1).
- Turner, C., & Astin, F. (2021). Grounded theory: what makes a grounded theory study? *European Journal of Cardiovascular Nursing*, 20(3), 285-289.
- van Bunnik, S. (2018). Onderzoek naar het effect van 'het nieuwe werken' op teamcohesie en de modererende rol van leiderschapsstijl.
- Van De Haterd, B. (2010). *Werken nieuwe stijl*. Lev.
- van de Rijt, J. 'Het Nieuwe Werken' voor werkgevers en werknemers.
- Van der Voordt, D., & d'Ancona, M. (2013). Het Nieuwe Werken vanuit het perspectief van de eindgebruiker. *Boss Magazine*, 2013(48), 16-21.
- van Grunsven, C. (2015). *Het Nieuwe Werken: Een Balans tussen Autonomie en Contact*

- Van Vegchel, J. (2012). Het Nieuwe Werken, een belemmering of bevordering: De invloed van sociale steun, autonomie en veranderbereidheid op het welzijn van medewerkers
- Verbeek, M. (2020). Update onderzoek economische effecten Het Nieuwe Werken.
- Verbeke, A., & Illegems, V. (2003). Moving towards the virtual workplace. Managerial and societal perspectives on telework. Edward Elgar.
- Vink, P., Blok, M., Formanoy, M., De Korte, E., & Groenesteijn, L. (2012). The effects of new ways of work in the Netherlands: national data and a case study. *Work*, 41(S1), 5081-5085.
- Voll, K., Gauger, F., & Pfnür, A. (2023). Work from anywhere: Traditional workation, coworkation and workation retreats: A conceptual review. *World Leisure Journal*, 65(2), 150-174.
- Wang, B., Schlagwein, D., Cecez-Kecmanovic, D., & Cahalane, M. C. (2020). Beyond the factory paradigm: Digital nomadism and the digital future (s) of knowledge work post-COVID-19. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(6), 10.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 108-130.
- Whitehouse, G., Diamond, C., & Lafferty, G. (2002). Assessing the benefits of telework: Australian case study evidence. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 27(3), 257-268.
- Willis, J. W., Jost, M., & Nilakanta, R. (2007). Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches. sage.
- Worth, J., & Van den Brande, J. (2020). Teacher Autonomy: How Does It Relate to Job Satisfaction and Retention? National Foundation for Educational Research.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(3), 181-190.
- Yoshida, T. (2021). How has workcation evolved in Japan? *Annals of Business Administrative Science*, 20(1), 19-32.
- Yunus, S., & Mostafa, A. M. S. (2022). Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), 1340-1368.
- Zekerheid, F. S. (z.d.). Grensoverschrijdend werken. <https://www.socialsecurity.be/citizen/nl/werken-en-werkloosheid/grensoverschrijdend-werken>