



# Telewerk en werknemerswelzijn en -prestatie

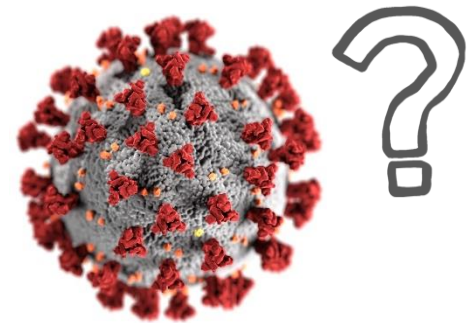
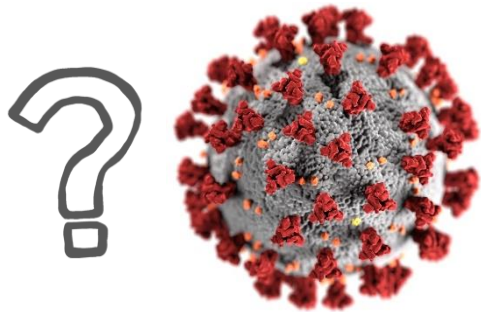
Voor, tijdens en na COVID-19

Dr. Joni Delanoeije

Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (FEB KU Leuven)  
Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA-KU  
Leuven)



# Achtergrond



# Telewerk

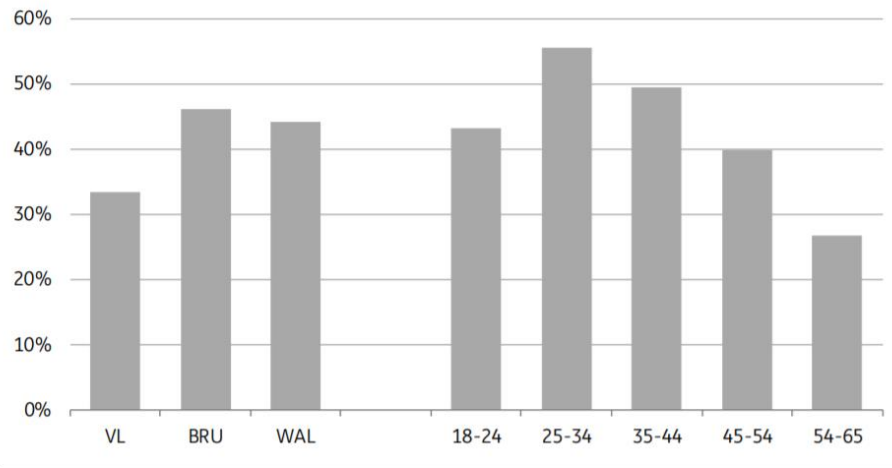
- **Probleem:** combinatie werk en privé (Butts et al., 2013; Giardini & Kabst, 2018; Randstad 2017)
  - ♀ arbeidsmarktaandeelname, éénooudergezinnen, tweeverdieners, veranderende normen
  - Nieuwe generatie: werk-privé balans & flexibiliteit
- **Antwoord:** nieuwe werkpraktijken zoals telewerk (Kossek et al., 2010)
  - Extra ondersteuning werknemers: flexibiliteit, tijd
  - ↓ werk-privé conflict
- **Relevantie** voor organisaties? (Beauregard & Henry, 2009)
  - Aantrekken en behoud getalenteerd & gezond personeel
  - ↓ stress, ↑ bevloogenheid, ↑ prestatie, ↑ retentie
  - bijv. door ↓ werk-privé conflict



# Telewerk sinds COVID



- Meer dan ooit prominente rol; sinds COVID:
  - Verdubbeling **frequentie**: 17-21% naar 35% (1,7 miljoen werknemers!) (ING, 2020)
  - **Volume**: 1,4 dagen naar 5 dagen/week (1 naar 8,5 miljoen thuiswerkdagen!) (ING, 2020)
- **Voorkeuren** werknemers?
  - 16,5% wil nooit meer thuiswerk vs. 48% wil blijven thuiswerken (ING, 2020)



Bron: ING (peilingen IIS – zomer 2020)

# Mechanismen



## 1. Formele beschikbaarheid

- Sociale uitwisseling: ↑ bevlogenheid, ↑ prestatie
- Gezinsvriendelijke bedrijfscultuur: ↓ stress, ↓ werk-privé conflict

➤ Consistente, positieve bevindingen (Butts et al., 2013)

## 2. Effectief gebruik

- Intrumenteel: ↓ werk-privé conflict waardoor ↓ stress, ↑ bevlogenheid, ↑ prestatie

➤ Inconsistente bevindingen (Kelly et al., 2008; Kossek & Ozeki, 2008)

❖ Mits in acht nemen van aantal factoren: **positief** (Delanoëije, 2019)



# Effecten?



Focus op omstandigheden/kenmerken



# Kenmerken

1. Thuis 1-2 dagen/week
2. Ervaring met thuiswerk



In lijn met **voorkeur** werknemers (individuele verschillen!)

- Communicatie



**Druk** om wel of niet thuis te werken

- Formele versus informele cultuur



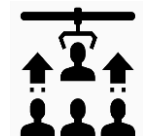
Invloed **privésfeer**

- Verscheidene invloeden (kinderen, huisdieren, persoonlijk...)



**Autonomie** en **vertrouwen** privé zaken regelen (zonder prestatieeval)

- Bij controle en wantrouwen: enkel de nadelen!



**Selectie-effecten**

- Wie al goed presteert en hoogopgeleid is

(Delanoeije & Verbruggen, 2019; 2020; Delanoeije et al., 2019)

# Kansen & valkuilen



		Kansen	Valkuilen
<b>Welzijn</b>	<i>Mental</i>	Ontkoppeling, werk-privé balans	<b>Ongewilde</b> werk-privé wissels, collega's, overwerk
	<i>Fysiek</i>	Mogelijkheden gezonde activiteit	Geen "change of scenery", geen pendeltijd
<b>Prestatie</b>	<i>Indirect</i>	Werk-privé combinatie	Inefficiënt teamwerk, communicatie
	<i>Direct</i>	Concentratie (collega's)	Hinder, <b>ongewilde</b> werk-privé wissels

**Individuele** verschillen

**Keuze krijgen**

Geen **druk** uit werk of privé

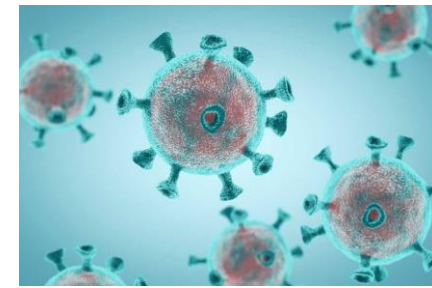
**Vertrouwen** leidinggevende

**Ervaring** thuiswerk: leercurve!

**Curvilineair**: 2 dagen/ week



# COVID-19

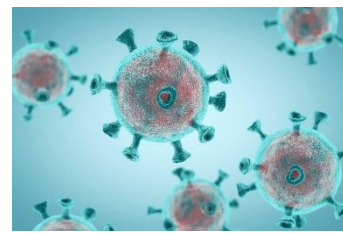


- × **“Ontdekken” voorkeuren** (nu & later!)
- × **Crisis als “bewijsperiode”**
- × **Geen/weinig keuze** (en wat bij heropstart?)
- × **Ervaring fluctueert**
- × **Druk** uit werk, privé & anderen
- × **Permanent karakter**

**TIJDENS  
COVID**

- Individuele verschillen**
- Vertrouwen** leidinggevende
- Keuze krijgen**
- Ervaring** thuiswerk: leercurve!
- Geen druk** uit **werk of privé**
- Curvilineair**: 2 dagen/ week

# COVID-19

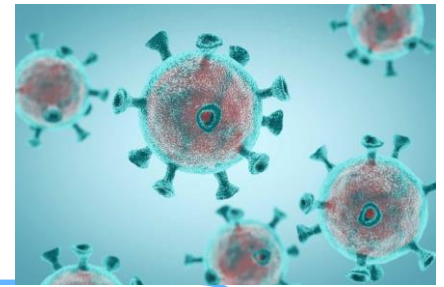


- × “Ontdekken” voorkeuren (nu & later!)      × Crisis als “bewijsperiode”
- × Geen/weinig keuze (en wat bij heropstart?)      × Ervaring fluctueert
- × Druk uit werk, privé & anderen      × Permanent karakter

TIJDENS  
COVID

- ✓ **Telewerkparadox** of “digitale kloof” vermindert (geen selectie!) (Glass & Finley, 2002; Milasi et al. 2020)
  - Hoogopgeleid, hoger inkomen, grotere bedrijven, steden
- ✓ Vlaamse werknemers geven **positieve eigenschappen** aan (Baert et al., 2020)
  - Efficiëntie, burnout
  - Maar vrees voor promotiekansen, banden collega’s & werkgever
- ✓ **Gelijke kansen** werknemers met een beperking (Schur et al. 2020)

# COVID-19



- × **“Ontdekken”** voorkeuren (nu & later!)
- × **Geen/weinig keuze** (en wat bij heropstart?)
- × **Druk** uit werk, privé & anderen
- × Crisis als **“bewijsperiode”**
- × **Ervaring fluctueert**
- × **Permanent** karakter

TIJDENS  
COVID

**Autonomie, Focus & Cohesie**

NA  
COVID?

- Individuele** verschillen
- Keuze krijgen**
- Geen druk uit werk of privé**
- Vertrouwen** leidinggevende
- Ervaring** thuiswerk: leercurve!
- Curvilineair**: 2 dagen/ week

# Best practices

## ❑ Technologie

- Ondersteunend, niet sturend
- Werktijd versus output

## ❑ Duidelijk omlijnde taken

## ❑ Werk-privé wissels

- + of – ? Genuanceerd!

## ❑ Teams

- Uniforme opties & frequentie
- Cohesie, steun & kennisdeling

1. Autonomie

2. Focus

3. Cohesie

➤ **Afgrenzen “me-things” & meetings**

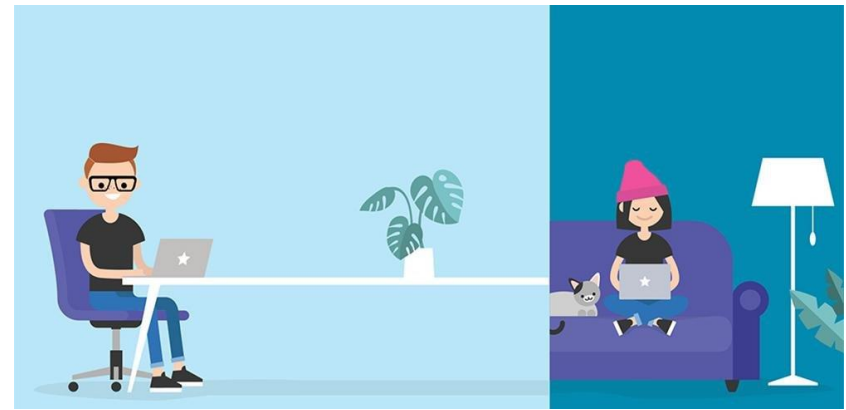


Uitgangspunt?

- **Individu?**
- **Team?**
- **Organisatie?**

# “Here to stay”

- Welzijn versus prestatie?
  - Duurzaam personeelsbestand!
  - Win-win perspectief
  - Welzijn cruciaal langetermijnsfunctioneren (De Vos & Van der Heijden, 2017; Kossek et al., 2014)



- Wat is “welzijn”? Wat is “prestatie”?
  - Maatschappelijk: meervoud aan dimensies en lever



[joni.delanoeye@kuleuven.be](mailto:joni.delanoeye@kuleuven.be)

