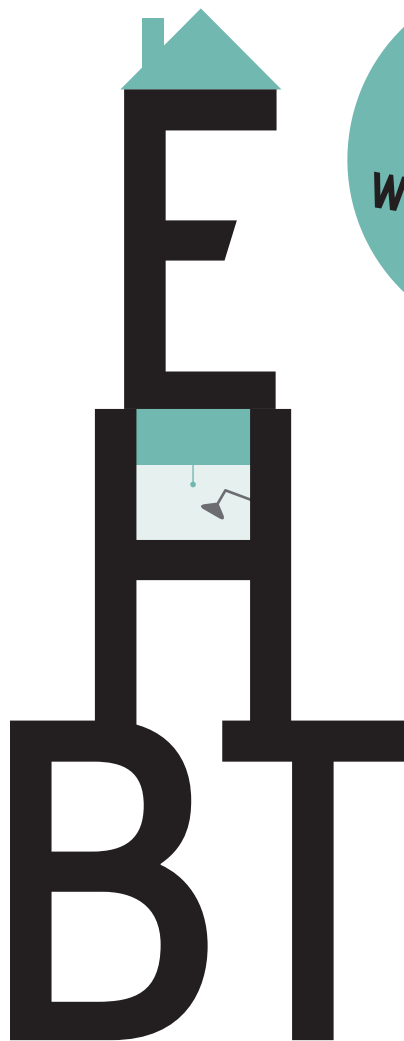


ELKE VAN HOOF

**EEN
PRAKTISCHE
GIDS VOOR
WERKGEVER EN
-NEMER**



**EERSTE HULP
BIJ THUISWERKEN**

**Lannoo
Campus**

D/2021/45/59 – NUR 770, 800
ISBN 978 94 014 7482 5

VORMGEVING OMSLAG Gert Degrande | De Witlofcompagnie
VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie
ILLUSTRATIES ICONEN flaticon.com
Vormgeving illustratie pagina 26 en 28 gebaseerd op ontwerp van Red Zezel (Sara Pieters)

© Elke Van Hoof & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
WWW.LANNOOCAMPUS.NL

Inhoud

VOORWOORD	7
1 DE GROTE STAP NAAR THUISWERKEN (EN DE PRIJS DIE WE ERVOOR BETALEN)	11
2 HET TWEESNIJDEND ZWAARD	15
3 WETTELIJK KADER	33
DEEL 1 VOOR BEDRIJVEN EN LEIDINGGEVENDEN	39
1 COMMUNICEREN	41
2 STRUCTUUR BIEDT HOUVAST	49
3 GEEN REGELS, MAAR EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN	53
4 MEDEWERKERS ONDERSTEUNEN EN OPLEIDEN	55
5 HOE BEHOUD JE HET GROEPSGEVOEL EN DE BEDRIJFSCULTUUR?	63
6 LEIDEN MET DE JUISTE MINDSET	67
7 PRESTATIES OPVOLGEN	75
8 CONFLICTBEMIDDELING OP AFSTAND	79
9 THUISWERKERS ENGAGEREN	85
10 DE VIJF NIVEAUS VAN THUISWERKEN: VAN NOODZAAK TOT NIRWANA	91
DEEL 2 VOOR WERKNEMERS	99
1 STRUCTUUR	101
2 GRENZEN AFBAKENEN	105
3 THUIS JE FOCUS BEHOUDEN	109
4 COLLEGA'S OP AFSTAND	115
5 DE MENTALE UITDAGINGEN VAN THUISWERKEN	123
6 ERGONOMISCH AAN HET WERK	131
7 CORONAZORGEN	135

DEEL 3	TERUG NAAR KANTOOR?	141
1	TRAP NIET IN DE VALKUIL VAN EEN OPEN KANTOORRUIMTE	143
2	HOE KUN JE HET WELZIJNVAN THUISWERKNEMERS METEN?	149
	CONCLUSIE	153
	DANKWOORD	155
	EINDNOTEN	157

Voorwoord

Als de Belgische lockdown van maart 2020 ons één ding duidelijk heeft gemaakt, dan is het wel dat we als maatschappij absoluut niet voorbereid waren om met z'n allen van thuis uit te werken. Uit een enquête door het Vlaamse informatiemagazine *Knack*¹ bleek dat zowat een kwart van de ondervraagden vóór de uitbraak van de coronacrisis geen enkele ervaring met thuiswerken had. Toen de beslissing viel om het land letterlijk op slot te doen, werden veel werknemers en managers dan ook zonder voorbereiding in het diepe gegooid.

Oké, we werken van thuis uit. En nu?

Wat met de kinderen, die al dan niet naar school moeten? Wat met vergaderingen en brainstormsessies? Wat met de sociale contacten en de informele babbels aan de koffieautomaat? Hoe kweek je de discipline om ook thuis gemotiveerd en geconcentreerd te werken, én om genoeg tijd voor jezelf in te lassen?

We hadden veel vragen en weinig antwoorden.

Nochtans: vóór de Belgische lockdown verkondigden wetenschappers dat thuiswerken het nieuwe normaal zou worden. Thuiswerkers zouden immers productiever zijn en langer kunnen werken, omdat ze niet hoeven te forenzen. Tegelijk zouden ze zich beter kunnen concentreren, doordat collega's hen niet onderbreken. De theorie klonk veelbelovend.

Het contrast met de praktijk kon echter niet groter zijn. Wie tussen maart en juni 2020 thuis zat met (kleine) kinderen die op afstand les moesten volgen – naar schatting zat een kwart van alle thuiswerkers in datzelfde schuitje – kan ervan meespreken. Verminderde betrokkenheid, een afbrokkelend teamgevoel, een gevoel van stuurloosheid, slinkende creativiteit. Om nog maar te zwijgen over de psychologische last die de onzekerheid over en de bijbehorende angst voor het coronavirus met zich meebrachten.

Hoe komt het dat we zo slecht voorbereid waren? Simpel: omdat velen onder ons het nooit hebben geleerd, thuiswerken. De vaardigheden die je nodig hebt om het succesvol te doen, krijg je in een kantooromgeving namelijk nauwelijks aangeleerd. Timemanagement, discipline, samenwerken op afstand, organiseren. Thuiswerken is een kunst. Maar ook een skill, die je kunt leren en trainen.

Dat leerproces neemt al snel enkele maanden in beslag. Maar de realiteit in het voorjaar van 2020 was wat ze was, dringend en dwingend, en de kans om thuiswerken te leren hebben we nooit gekregen. We hebben zelf onze weg moeten zoeken, met vallen en opstaan, met gillende kinderen die virtuele meetings op stelten zetten, met bezorgdheid om onze jobs, financiële zekerheden, gezondheid en medemensen, en zonder collega's of managers om feedback aan te vragen en ideeën bij af te toetsen.

In maart zagen we de eerste, maar niet noodzakelijk laatste lockdown in ons land. Er zijn er nog gevolgd en er kunnen er nog volgen. Virussen, natuurrampen, terroristische aanslagen: de 21ste eeuw heeft ons ondertussen geleerd dat die scenario's angstaanjagend realistischer zijn dan we hadden gehoopt. We kunnen er op elk moment mee geconfronteerd worden. Hoe torenhoog het cliché ook is: de toekomst is onzeker. Dat is een feit waar het jaar 2020 ons met de neus op heeft gedrukt.

En niet alleen de doemscenario's zullen ons vaker naar thuiswerk laten grijpen. De coronacrisis is ook de katalysator van een nieuwe beweging. Niet minder dan 68% van de ondervraagde organisaties in de *Knack-enquête*² geeft aan dat er bij hen meer van thuis uit zal worden gewerkt. Een derde van de bedrijven heeft ondertussen een beleid omtrent thuiswerk ontwikkeld; nog een derde is daarmee bezig.

Het gaat trouwens nog verder. Heel wat ondernemingen re-evalueren ook de noodzaak van een bureau en een bedrijfsgebouw, nu ze zien dat er van thuis uit gewerkt kan worden en welke besparingen dat met zich mee kan brengen. Die trend vormt echter een tikkende tijdbom, volgens mij. Waarom? Slechts een handvol van de bedrijven die nu de nood aan een bedrijfsgebouw evalueren, heeft al de noodzakelijke bedrijfscultuur voor thuiswerk geïmplementeerd. En wanneer werknemers én werkgevers blijven denken dat thuiswerken op dezelfde manier kan als werken binnen de bedrijfsmuren, dan loopt het snel fout.

Thuiswerken heeft namelijk vele voordelen. Maar door de plotse en onge-
meen agressieve aard van de coronacrisis hebben we die niet ten volle kun-
nen benutten. Er is echter goed nieuws. We kunnen namelijk beter met der-
gelijke omstandigheden leren omgaan. We kunnen ervaring putten uit de
vorige lockdowns, om ons beter te wapenen tegen een (mogelijke) volgende.
We kunnen lessen trekken uit de fouten die we hebben gemaakt. Organisa-
ties, managers en werknemers kunnen nu de vaardigheden aanleren die ze
nodig zullen hebben om thuiswerk in de toekomst beter de baas te zijn.

Tijd om daar werk van te maken, met *Eerste hulp bij thuiswerken*. Een survi-
valgids, die je als organisatie, manager en werknemer leert hoe je succesvol
met thuiswerk kunt omgaan. Eerst staan we nog stil bij de grote overstap die
velen onder ons maakten, naar thuiswerken, en de positieve en negatieve
aspecten die daarmee gepaard kunnen gaan, voor werkgever en werknemer.

Vervolgens geven we je héél wat praktische tips mee over hoe je van thuis-
werk een succes maakt. In deel 1 geven we je daarvoor advies vanuit het
perspectief van een bedrijf, organisatie, leidinggevende. In deel 2 bekijken
we thuiswerk door de ogen van de werknemer. Hoe maakt hij zich deze
nieuwe manier van werken perfect eigen, voor veel voldoening overdag én
deugddoende ontspanning 's avonds?

Deel 3 kijkt naar de toekomst. Hoe ga je als bedrijf verder met thuiswerk en
hoe vind je opnieuw de balans tussen targetgericht werken en meer flexi-
bilititeit? En wat als je na de periode van verplicht thuiswerken terug naar
het oude normaal wilt of moet? Hoe pak je dat aan? Zullen werknemers die
geproefd hebben van de geneugten van thuiswerk, nog wel terug willen
komen? Maar ook omgekeerd: hoe zorg je er als onderneming voor dat me-
dewerkers niet terugkomen, als je beslist om maar 10% van je bureau ruimte
over te houden?

Veel plezier tijdens het lezen én thuiswerken, met deze gids onder de arm!

1

De grote stap naar thuiswerken (en de prijs die we ervoor betalen)

De COVID-19-pandemie heeft ons in het voorjaar van 2020 allemaal verrast. We waren niet voorbereid op de snelheid en de hevigheid waarmee het virus om zich heen zou grijpen. De overheid nam dan ook ongeziene maatregelen, om de razendsnelle verspreiding van het virus tegen te gaan en de gezondheidszorg te ontlasten.

Vóór de COVID-19-crisis werkte 16,9% van de Belgische werknemers minstens één dag per week van thuis uit. Door de crisis en de lockdownmaatregelen steeg dat aantal tot 62% van de Belgische werknemers. Op Europees niveau zagen we een stijging van 20 à 30% naar 70 of zelfs 80% thuiswerkers. Van de ene dag op de andere. Zonder opleiding, zonder voorbereiding.³

Het was dan ook geen verrassing dat de overgang van kantoor- naar thuiswerk niet voor alle bedrijven van een leien dakje ging, zeker niet voor organisaties met een beperkte ervaring in thuiswerken. Daar waren een aantal mogelijke redenen voor.



WAAROM BLEEK DE OVERSTAP NAAR THUISWERK SOMS MOEILIJK?

- De organisatiecultuur is niet op thuiswerk afgestemd.
- Het management sputtert tegen.
- Het bedrijf beschikt over geen of onvoldoende IT-infrastructuur om alle werknemers thuis dezelfde taken te laten uitvoeren als op kantoor.
- De bedrijfsprocessen zijn omslachtig en steunen zwaar op papieren documenten.
- Er is een gebrek aan vaardigheden en opleidingsmiddelen, om de werknemers te ondersteunen bij hun overstap naar thuiswerk.
- De arbeidswetgeving of de arbeidscontracten vertonen hiaten, waardoor thuiswerkende werknemers niet dezelfde rechten en bescherming genieten als hun collega's op kantoor.
- De onderneming is bezorgd over de privacy en beveiliging van bedrijfsgegevens.

Om ons beter te kunnen wapenen tegen de uitdagingen van thuiswerk, zullen we ons anders moeten leren organiseren, als bedrijf én als samenleving. Optimaal op thuiswerk inzetten vraagt een gezamenlijke inspanning van een hele resem maatschappelijke actoren. Overheidsdiensten, werkgeversorganisaties, vakbonden en beroepsfederaties kunnen én moeten allemaal de overstap naar thuiswerk ondersteunen.

Als bedrijf heb je uiteraard weinig directe impact op het politieke beleid. In plaats daarvan focus je je dan ook beter op wat jij als onderneming kunt doen, om het jezelf en je werknemers wat makkelijker te maken.

‘Om ons beter tegen de uitdagingen van thuiswerk te wapenen, zullen we ons anders moeten organiseren, als bedrijf én als samenleving.’

Maar ook voor werknemers was de plotse overstap naar thuiswerk een rollercoaster. Wat gebeurde er? We vlogen er met een bovenmenselijk enthousiasme in. Sommigen werkten wekenlang afgezonderd, waarbij ze hun werkdag slechts met één dagelijkse wandeling onderbraken.

Tegelijk vlogen we van de ene naar de andere virtuele teammeeting. Af en toe zorgde dat voor wat kostelijke plaatjes. Geen vergadering ging voorbij zonder het obligate gemopper. *'Ben je daar? Hoor je mij? Zie je mij? Kun je mijn slides lezen?'* of *'Je moet je camera aanzetten. We horen je niet. Zet je micro uit, we hebben er geen boodschap aan dat je op je ontbijtkoeken aan het kauwen bent ...'*

Krijgsende kinderen, blaffende honden, katten op het toetsenbord ... Het is allemaal de revue gepasseerd. Maar bovenal zijn we gewillig gaan zitten in de slechtst mogelijke *open space ever*: de woonkamer of keuken, waar je gestaag moest vechten om een plekje aan de tafel of voor wat rust in je hoofd.

Uiteraard hing er een prijskaartje aan deze chaos. We betaalden het gelag met overbelasting en negatieve emoties. Frustratie, conflict en eenzaamheid vierden hoogtij in het voorjaar van 2020, vooral bij wie al wat overbelast was. Anderen ondervonden een welkome rust, een ratrace die abrupt stopte of op zijn minst wat afremde.

Ondertussen zien we wel de rekening oplopen door een gebrek aan teamspirit, verminderde connectie met de doelen van het team of de waarden en normen van het bedrijf en vermoeidheid door het constante multitasken. Het leidt allemaal tot een dalende efficiëntie en productiviteit. Zeer tastbaar, zelfs. Volgens Europees onderzoek boekten we een productiviteitsverlies van 35%, goed voor vijftien verloren uren per week.⁴ Weggegooide uren, die nooit meer terugkomen. En dat in tijden van economische onzekerheid.

Maar ook persoonlijk betaalden we een prijs. Vandaag ervaren we onze woonkamer niet meer op dezelfde manier als pakweg een jaar geleden. Wie vandaag thuiswerkt, komt 's avonds niet meer binnen in de veilige haven waarin je je normaal gezien ontspant en ongegeneerd de Homer Simpson in je mag loslaten. De woonkamer is besmet met het werk. Een laptop op de eettafel, dossiers op de ladekast. Overal waar je kijkt, ligt het werk. Je voelt het spook van videoconferencing en naderende deadlines, op elk moment.

2

Het tweesnijdend zwaard

Voor sommige werknemers zullen de voordelen van thuiswerk niet opwegen tegen de negatieve gevolgen ervan, voor anderen wel. Studies tonen in ieder geval aan dat thuiswerken een uitdagende stressfactor is. Het kán stimuleren, maar ook uitputten, afhankelijk van de situatie.

Wie vóór de Belgische lockdown van maart 2020 al (geregeld) van thuis uit had gewerkt, trok aan het langste eind. Deze medewerkers meldden minder conflict tussen werk en gezin en een hogere arbeidstevredenheid. Tegelijk zetten ze betere prestaties neer en vertoonden ze een lagere kans om langdurig uit te vallen.

Thuiswerk kan ons inderdaad veel voordelen opleveren. Maar welke dan precies? En hoe verkrijg je die? Hoe buigen we thuiswerken om tot iets waar we plezier en productiviteit in vinden? Eerst overlopen we de positieve en negatieve aspecten van thuiswerk. In de hoofdstukken daarna geven we je pakken praktisch advies, over essentiële werkpunten, zodat thuiswerken een succes wordt.

POSITIEVE ASPECTEN VAN THUISWERKEN

VERHOOGDE PRODUCTIVITEIT

Een kantooromgeving, en dan zeker een landschapskantoor, barst van de onderbrekingen en afleidingen. Achtergrondlawaai, collega's met vragen over het werk of aanbevelingen voor tv-series die je kunt bingewatchen, leidinggevendens die over je schouder meekijken, reutelende printers ... Uitdagend voor iedereen, maar voor sommige persoonlijkheden, zoals introverten, nog net iets meer.

Thuiswerken doe je daarentegen in een rustigere omgeving, waardoor je gericht kunt werken. Bovendien kun je thuis langer werken, omdat het woon-werkverkeer wegvalt. Of je profiteert van de bespaarde tijd om wat eerder of later te beginnen – of beide. Tegelijk zijn de meeste thuiswerkers meer gemotiveerd om te bewijzen dat deze alternatieve manier van werken betrouwbaar en succesvol is.

Maar. Er is een grote ‘maar’. Deze positieve voordelen worden vooral vermeld door werknemers die er zelf voor gekozen hebben om van thuis uit aan de slag te gaan, en dat onder normale omstandigheden. Wie vrijwillig voor thuiswerk kiest, weet namelijk (min of meer) waar hij of zij aan begint en weet bovendien van zichzelf dat hij of zij ervoor geschikt is.

Tijdens de lockdown móésten we echter thuiswerken – willens nillens. Ook als je daar per se niet uit vrije wil voor koos. Die hogere productiviteit was dus niet voor iedereen weggelegd.

MEER FLEXIBILITEIT

Mogen medewerkers thuiswerken, tijdens zelfgekozen uren? Dan kunnen ze niet alleen een rustiger moment kiezen om de boodschappen te doen, en de kinderen op een deftig uur aan de school op te halen, maar ook werken op die momenten waarop ze zelf het productiefst zijn. Ochtendmensen, avondmensen en nachtuilen halen zo het beste uit hun circadiaanse ritme.

Tegelijk kun je, dankzij thuiswerk, als organisatie een wervingsreserve aanboren van personeel dat geschoold is, maar niet voltijds in een conventionele omgeving kan werken. Van thuis uit kunnen mensen immers makkelijker een baan vinden, wanneer hun dat anders mogelijk moeilijker zou lukken. Bijvoorbeeld omdat ze geen toegang tot (openbaar) vervoer hebben, of mantelzorger of andersvalide zijn. Het laat zelfs toe om eenvoudiger meerdere jobs te combineren.

MINDER PERSONEELSVEROOR

Bovendien kan thuiswerken helpen om werknemers te behouden, omdat de medewerkers zo bijvoorbeeld minder moeten forenzen en hun werk beter in hun privéleven kunnen inpassen. Tegelijkertijd blijven ze mogelijk loyaler, wanneer ze thuis mogen werken en dat als een blijk van vertrouwen ervaren. Daarnaast kunnen ze een sterker gevoel van autonomie hebben en zijn ze mogelijk meer tevreden over hun prestaties.

GEZONDHEID EN WELZIJN

We hoeven niemand te overtuigen dat forenzen stressvol kan zijn. Files, ongevallen, vertragingen, gemiste verbindingen ... Hoe vaak gebeurt het niet dat een medewerker al overspannen is, nog voor hij aan de slag gaat? Niets – of toch zeker veel minder – van dat alles, als medewerkers thuiswerken. Bovendien besparen ze zo tijd, die ze positief kunnen invullen. Met extra werk, zoals we al schreven. Maar ook met extra slaap, meer tijd met het gezin, meer sport of het bereiden van een gezonde maaltijd.

Het vooruitzicht om niet meer in de file te moeten staan, is zelfs een van de belangrijkste redenen waarom werknemers thuiswerk verkiezen.

MINDER AFWEZIGHEID

Thuiswerkers komen doorgaans niet fysiek met elkaar in contact. Als een medewerker dus met een buikgriepje kampt – of, erger, COVID-19 – heeft de ziekte weinig kans om zich onder de collega's te verspreiden. Het risico dat de hele afdeling dan uitvalt, is dus miniem.

Daarnaast hebben thuiswerkers minder behoefte aan verlof. Ten eerste doordat ze zich energiekeer voelen. Maar ook omdat ze meer tijd met hun gezin kunnen doorbrengen. Thuiswerken kan helpen om makkelijker het evenwicht tussen werk en gezin te bewaren en bespaart medewerkers de schuldgevoelens die ze ervaren als dit hun niet lukt.

De redenen daarvoor? Ten eerste: omdat thuiswerk kan aanvoelen als een onderbreking van het kantoorwezen, ook al is iedereen onverminderd aan de slag. Maar ook omdat thuiswerkers minder lang van huis weg zijn – namelijk niet. Ze staan niet urenlang in de file: gemiddeld 50 uur per jaar in Nederland en zelfs 55 uur per jaar in België, wat langer is dan wie ook in Europa en Noord-Amerika.⁵

GELDBESPARING

Ten slotte betekent thuiswerk een besparing voor bedrijven. Bijvoorbeeld omdat de overheadkosten verminderen, zoals die door verwarming, elektriciteit en slijtage. Of – opnieuw – omdat het woon-werkverkeer afneemt.

NEGATIEVE EFFECTEN VAN THUISWERKEN

Thuiswerken heeft echter ook negatieve, psychologische aspecten, die zowel werkgevers als werknemers hoofdpijn kunnen bezorgen. Deze manier van werken kan namelijk ook net tot minder loyaliteit en motivatie aanleiding geven, alsook tot meer presenteïsme en conflict tussen werk en privé.

MEER CONFLICT TUSSEN WERK EN PRIVÉ (MAAR NIET ALTIJD)

Thuiswerk kan het makkelijker maken om het evenwicht tussen werk en privé te behouden, maar het omgekeerde is evenzeer mogelijk. Onderzoek toonde aan dat bepaalde thuiswerkers tijdens de COVID-19-pandemie net meer conflict ervaarden tussen hun werk en gezinsleven. Dat conflict werkt in beide richtingen: enerzijds belemmert het werk de familieactiviteiten, anderzijds zet het gezinsleven het werk een hak. Vooral voor werknemers met (jonge) kinderen onder hun hoede kan thuiswerk problematisch zijn.

Een kruisbestuiving tussen werk en privé is onvermijdelijk, zelfs in een traditionele werkomgeving. Positieve en negatieve emoties sijpelen van de ene sfeer in de andere. Maar voor wie thuiswerkt, geldt dat nog meer. Dan is er geen grens meer tussen beide rollen, zeker niet voor thuiswerkers die ook een zorgverantwoordelijkheid dragen, bijvoorbeeld voor kinderen of inwonende ouders.

Vaak valt die zorg op de schouders van de vrouw des huizes, zelfs als de werkdruk voor beide partners gelijk is. Uit een Duits onderzoek blijkt dat een op de drie moeders de zorg voor de kinderen op zich neemt wanneer scholen en dagverblijven gesloten zijn, tegenover 6% van de vaders.⁶

Gelukkig valt die schade vrij makkelijk te beperken. De fysieke en mentale gezondheid van een thuiswerker krijgt al een duwtje in de rug, als de andere gezinsleden hem voldoende emotioneel en pragmatisch ondersteunen.

PRESENTEÏSME

Het ziekteverzuim ligt over het algemeen lager bij thuiswerkers, omdat ze bijvoorbeeld een ochtend vrij nemen in plaats van een hele dag en dus weer aan de slag gaan als ze niet volledig hersteld zijn. Of omdat ze zelfs gewoon blijven doorwerken. Dat mag dan wel een voordeel lijken voor managers, maar het is duidelijk niet in het belang van de werknemer, als die ondanks zijn ziekte voortwerkt. Niet alleen herstelt hij zo niet voldoende, ook krijgt hij zo met presenteïsme te kampen.

Stel: je staat 's morgens op en je voelt je niet kiplekker. Verstopte neus, hoofdpijn, spierpijn. Maar je gaat toch werken. Omdat je vindt dat een verkoudheid een flauwe uitvlucht is om een dagje ziekteverlof te nemen. Omdat je – terecht of onterecht – denkt dat het kantoor het niet zal redden zonder jou. Omdat er een vergadering gepland staat, met een belangrijke klant. Of omdat je bang bent dat het management jou zal bestempelen als 'die hypochonder die voor een bagatel thuisblijft'. In dat geval ervaar je presenteïsme. Je bent wel fysiek op je werkplek aanwezig, maar je hoofd staat er niet naar. Een fenomeen waarmee je niet alleen kunt kampen als je werkt terwijl je ziek bent, maar ook wanneer je onnodig lange werktijden klopt.

Zeker, het probleem van presenteïsme is alomtegenwoordig in het huidige klimaat van werkonzekerheid, en het beperkt zich niet tot thuiswerkers. Maar zij staan wel voor de bijkomende uitdaging dat niemand kan zien hóé ziek ze zijn. Tegelijk voelen vele thuiswerkende medewerkers de druk om aan de slag te blijven, zelfs als ze ziek zijn, zodat ze het wantrouwen van hun werkgever tegenover thuiswerk niet voeden. Natuurlijk heeft dat een negatieve invloed op de kwaliteit van het geleverde werk.

MINDER TIJD OM LOS TE KOMEN EN TE RECUPEREREN

Doordat de grenzen tussen werk en gezin verdwijnen, kunnen thuiswerkers zich mogelijk minder van het werk loskoppelen. Ze hebben dan het gevoel dat ze altijd op stand-by staan.

Het risico bestaat zo dat ze de lunchpauze overslaan of de tijd die ze wonnen doordat het woon-werkverkeer wegviel, te veel aanwenden om te werken. Anderzijds is de kans groter dat ze tussen taken door een tijd stoppen, om zich met de kinderen of het huishouden bezig te houden, waarna ze weer aan de slag gaan.

De werkdagen worden dus langer, waardoor ze ook minder tijd hebben om te bekomen. Dat terwijl het cruciaal is dat je je op tijd van het werk kunt losmaken, om de stress te verlichten en het risico op burn-out te verminderen.

VIRTUELE VERGADERINGEN ZIJN LASTIGER VOOR DE HERSENEN

Het toenemend aantal virtuele meetings kan uitputtend werken. Er bestaat zelfs al een informeel woord voor: *Zoom fatigue*. Waarom we het moeilijk hebben met virtuele vergaderingen? Omdat we daarbij een essentieel communicatie-element missen: lichaamstaal.

De meesten onder ons hebben een diepgeworteld begrip van – en nood aan – de non-verbale signalen die anderen uitzenden. Videoconferenties nemen die genuanceerde communicatie weg. Zo zie je doorgaans niet de handgebaren. Tegelijk kun je mogelijk moeilijk gelaatsuitdrukkingen waarnemen. Zo blijven enkel de woorden over. Zeker als er dan meerdere personen aan de vergadering deelnemen, kan dit lastig zijn.

‘Sociaal isolement is het meest genoemde nadeel van thuiswerken.’

EENZAAMHEID EN SOCIAAL ISOLEMENT

Een ander pijnpunt van thuiswerk is het gebrek aan sociale interactie met collega's, leidinggevenden en klanten. Sommige interacties kunnen virtueel plaatsvinden, maar missen dan de rijkdom van face-to-facecontact.

Zo ervaren Nederlandse docenten tijdens de lockdown meer afstandelijkheid en cynisme dan anders. Ze voelden zich eenzamer, minder gesteund door de collega's en minder verbonden met de organisatie als geheel. En ze waren zeker niet de enigen met deze gevoelens. Iets wat verontrustend is, want apathie en cynisme zijn belangrijke indicatoren van een (beginnende) burn-out.

Sociaal isolement is het meest genoemde nadeel van thuiswerken. En daarbij gaat het over meer dan eenzaamheid alleen. We missen andere mensen ook, omdat zij een soort sociale barometer zijn. We richten onze blik op hen om te weten hoe we ons moeten gedragen.

Een voorbeeld. Ooit al een brandoefening meegemaakt op kantoor? Op het ogenblik dat het brandalarm afgaat, veert lang niet iedereen recht om zich in allerijl uit de voeten te maken. Neen, we kijken naar elkaar. Wat doet die collega? Blijft de leidinggevende zitten? Is hij ervan op de hoogte dat er een test ingepland is? We hebben anderen nodig om ons eigen gedrag te bevestigen en te sturen.

Voor veel werknemers is de sociale interactie op de werkplek heel belangrijk. Het is dan ook erg belangrijk dat thuiswerkers die sociaal geïsoleerd zijn van hun collega's op het werk, elders sociaal contact hebben, om mentaal gezond te blijven en doelgericht te blijven werken. Tegelijk is het cruciaal dat bedrijven geregeld groepsbijeenkomsten en sociale evenemen-

ten organiseren, om problemen door sociaal isolement te voorkomen. Niet face to face, dan, in tijden van lockdown, maar via videoconferenties.

MINDER INTRINSIEKE MOTIVATIE

Intrinsieke motivatie komt vanuit een persoon en hangt niet af van beloningen of straffen. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers kunnen zich beter concentreren, leggen meer creativiteit aan de dag en zijn trotser op hun verwezenlijkingen. Maar om tot een intrinsieke motivatie te komen, moeten wel drie basisbehoeften vervuld zijn: de behoefte aan autonomie, competentie en verwantschap.

Thuiswerk maakt het moeilijk om die drie noden te vervullen. Met als groot nadeel dat de motivatie eerder extrinsiek van aard wordt, en de arbeidsvreugde afneemt.

MOEILIJKER OM TAKEN UIT TE VOEREN

Verder kan het meer tijd vergen om de inspanningen van thuiswerkende medewerkers te coördineren, onduidelijkheden uit te klaren, de nodige informatie te verzamelen en taken uit te voeren zonder de apparatuur of steun die beschikbaar zou zijn geweest op kantoor. Voor sommige medewerkers kan dat leiden tot een gevoel van tijdsdruk, omdat bepaalde taken plots meer tijd vergen wanneer ze die thuis moeten uitvoeren.

Bovendien hebben velen geen geschikte plek om rustig van thuis uit te werken. Ook dat maakt het dan moeilijk om hun taken uit te voeren. Of ze moeten het wifinetwerk delen met hun partner en de kinderen, wat dan weer tot technische problemen leidt, omdat hun internetverbinding het grote dataverkeer niet aankan.

Technische ondersteuning is trouwens vaak een pijnpunt bij thuiswerk. Het is al moeilijk om een werknemer op kantoor de nodige IT-bijstand te verlenen, laat staan wanneer zijn telefoon het thuis laat afweten, of de verbinding met het internet of de kantoorserver daar verbroken of verstoord raakt.

PROBLEMEN DOOR AMBIGUE VERWACHTINGEN

Gebrekkige communicatie tussen teamleden of leidinggevenden kan dan weer tot onduidelijke verwachtingen leiden, waarbij thuiswerkers zich onzeker voelen over wat hun werkgever precies van hen verwacht. Wat zijn de werkuren? Wat zijn de deadlines? Hoe en hoe vaak moeten ze de manager op de hoogte houden?

Zulke ambigue verwachtingen leiden tot meer misverstanden, omdat de ene partij denkt dat de andere haar verplichtingen niet nakomt. Wat dan weer tot conflicten en verlies van wederzijds vertrouwen leidt.

MOEILIKHEDEN MET HET MANAGEN VAN VIRTUELE TEAMS

Ook leidinggevendenden kunnen worstelen, als ze plots worden verondersteld een team van thuiswerkers virtueel te managen. Teams op afstand leiden vereist namelijk een heel andere aanpak. Managers die het niet gewoon zijn om op afstand samen te werken, vertrouwen die nieuwe manier van werken dan ook niet altijd.

Ze maken zich bijvoorbeeld zorgen of hun mensen thuis wel even hard werken als op kantoor, waarna ze hen met virtuele middelen beginnen te controleren. Denk bijvoorbeeld aan prikklokken of software die het aantal toetsaanslagen telt. Dergelijke oplossingen werken echter averechts. Werknemers die te weinig autonomie ervaren en geen controle over hun eigen werk hebben, voelen zich vaak minder goed.

MINDER PROMOTIEKANSEN

Zelfs als het wettelijk voorzien is dat thuiswerkers op dezelfde manier worden geëvalueerd als kantoorwerkers, en zij in theorie dus evenveel promotiekanen krijgen, is de werkelijkheid soms minder rooskleurig.

In 2014 bestudeerde Stanford University het bedrijf Ctrip, een succesvol Chinees reisbureau met 16.000 medewerkers. Hoewel de thuiswerkers bij die onderneming 13% beter presteerden dan hun collega's op kantoor, hadden zij de helft minder kans op een promotie.⁷

RISICOGROEPEN

Elke thuiswerker kan met bovenstaande problemen kampen, maar sommige groepen lopen een groter risico.

ALLEENSTAANDEN

Eenzaamheid en sociaal isolement vormen een groter gevaar voor wie alleenstaande is. Singles voelen zich eenzamer op dagen dat ze thuis aan de slag zijn dan medewerkers in een relatie of een gezin.