

# BYE BYE TELEWERK?



Telewerk werd amper twee jaar geleden omschreven als het nieuwe normaal, vandaag is er sprake van een terugkeer naar het oude normaal: kantoor. Lig de beste balans ergens in het midden?

TEKST  
Willen-Jan van Ekert

FOTOGRAFIE  
Pieter Van Eenoge

**Anja Van den Broeck is professor aan de KU Leuven** bij de onderzoekseenheid Work and Organisation Studies: "Vroeger werd telewerk in de wetgeving omschreven als een gunst van de werkgever aan de werknemer. Dat is niet veranderd, maar werknemers zijn telewerk als een soort recht gaan beschouwen. Zeker bij aanwervingen speelt een dergelijk werknemersvoordeel een grote rol."

### We horen steeds luider de roep om weer naar de werkvloer te komen.

"De afbouw van het telewerk hangt in de lucht. Werkgevers vrezen dat het moeilijk wordt de organisatie draaiende te houden als er zoveel ongecoördineerd en ongeregeld van thuis uit gewerkt wordt. Ze worstelen ook met het feit dat het moeilijker wordt om een identificatie met zowel het team als met de organisatie te creëren. Als de banden tussen de werknemers verzwakken, beïnvloedt dat de teamprestaties, vrezen ze. Zeker als iemand van collega's afhankelijk is, kan dat nefast zijn. Ook wat betreft de kennisdeling. Die verliep vroeger ad hoc, bij wijze van spreken aan de koffiemachine en veel minder via digitale weg. Wie bijvoorbeeld op kantoor zat te vloeken op een Excel-sheet, kreeg al gauw hulp van en collega ernaast.

Het is heel dubbel. Langs de ene kant vinden mensen thuiswerk heel comfortabel omdat ze werk en privéleven beter kunnen combineren. Tegelijk wordt het sociale aspect en de structuur van de werksituatie gemist. We weten nog vanuit de pandemie dat mensen die een goed ritme vonden om de werkdag te starten en te eindigen, veel minder negatieve ervaringen hebben met thuiswerk dan mensen die daar moeilijker hun weg in vinden."

### Bestaat er een ideale formule ?

"We hebben ze nog niet gevonden. Voor de pandemie bleek uit een uitgebreide studie dat als je meer dan twee dagen per week thuiswerkt de sociale relaties minder vlot lopen. Op basis daarvan werd twee dagen als maximum aanbevolen. Maar dat is een studie uit 2007 en in die tijd is er natuurlijk heel wat veranderd. Tegelijk staat meer digitaal verkeer nog altijd niet gelijk aan sociaal contact. Vandaag weten we eigenlijk niet wat het meest geschikt is: twee of drie dagen."

### Als er gekozen wordt, dan zijn dat altijd dezelfde dagen. Dan heb je op andere dagen ook niet voldoende mensen in je team.

"Dat klopt. Komt nog bij dat veel organisaties hun werkomgeving veranderden, waardoor er niet genoeg werkplekken zijn voor iedereen. Welke dagen het meest geschikt zijn? Dat is moeilijk. We merken uit onderzoek dat hoe je die dagen invult heel belangrijk is. Een typische kantoor dag zit meestal helemaal volgepakt met meetings, dan zitten de mensen uiteindelijk ook weer

de hele tijd achter hun computer. Dan is er van sociaal contact ook geen sprake. Wat mensen wel motiveert is face-to-face communiceren, zowel over koetjes en kalfjes als over het werk. Het geeft meer structuur aan de job: minder onduidelijkheden, meer sociale steun. In plaats van te focussen op hoeveel en op welke dagen, zou ik eerder kijken naar wat organisaties verwachten van wat er gebeurt op kantoor. Werknemers komen nu eenmaal makkelijker wanneer ze de meerwaarde ergens van inzien."

### Wat maakt thuiswerk zo aantrekkelijk?

"Een van de grootste redenen is de mobiliteit. Belgen pendelen heel veel en zijn over het algemeen best lang onderweg. Voor veel mensen is dit een bron

## De afbouw van het telewerk hangt in de lucht.

## In plaats van te focussen op hoeveel en op welke dagen, zou ik eerder kijken naar wat organisaties verwachten van wat er gebeurt op kantoor.

van stress. Een ander pluspunt van thuiswerken is de rust en minder afleiding door collega's. Tegelijk is het zoeken naar een goede balans om bereikbaar te zijn en geconcentreerd te werken. Technologie speelt daar een grote rol in. Maar we onderschatten de stress die technologie met zich mee kan brengen."

### Hoe gaan we met die technostress om?

"Het kan een oproep zijn om te experimenteren. Om bijvoorbeeld met gesloten deuren te werken, waarbij men bijvoorbeeld in de namiddag niet bereikbaar is. Of om tussen 10 en 12 in stilte te werken. De wetgeving rond deconnectie is duidelijk, maar hoe gaan we daar tijdens de werkuren mee om?"

## AMBIGUE SITUATIE

**Johan Lippens van ACV Openbare Diensten voor de federale overheid** reageert. "In grote lijnen ben ik het eens met wat de professor zegt. Maar haar argumenten om terug te keren naar kantoor, zijn dezelfde die aangehaald worden door werkgevers wanneer ze telewerk willen inperken. En in mijn ogen is de 'sociale cohesie aanhalen' een drogreden. Want het is toch tegenstrijdig dat men enerzijds flexibiliteit vraagt van de werknemers en tegelijkertijd de flexibiliteit voor hen gaat afbouwen. Men vertrekt daarbij vanuit het principe van wantrouwen, dat men niet zeker is dat mensen thuis wel degelijk zouden werken. In de praktijk zien we dat tijdens een telewerkdag veel meer werk wordt verzet. Mensen kunnen ongestoord werken omdat ze dan vaak alleen thuis zijn. Op kantoor heeft men veel meer tijd voor de collega's waardoor de productiviteit daalt."

"Verschillende federale diensten en instellingen zijn maatregelen aan het nemen om het personeel minder te laten telewerken. Tegelijk vangen we geluiden op uit de regeringsonderhandelingen dat men het

aantal overheidsgebouwen wil reduceren en daarom juist meer op telewerk wil inzetten. We komen dan in een heel ambigue situatie terecht als die plannen effectief doorgaan. Wij denken dat een evenwicht waarbij 3/5 van de arbeidstijd getelewerkt kan worden en 2/5 op kantoor met de nodige flexibiliteit een voordeel is voor iedereen. Het is wel zo dat de hele coronapandemie zaken, die anders op vijf of tien jaar tijd geëvolueerd zouden zijn, enorm versneld heeft. Dat ging misschien wat te snel en het zou een reden kunnen zijn dat sommige mensen daarop willen terugkomen."

### "Ik laat mijn telewerk afhangen van het weer."

Ilse staat in voor de boekhouding van FinShop van de FOD Financiën. "Voorlopig hebben we nog geen vaste dagen voor telewerk, maar bij Financiën wil men er twee invoeren. Dat zie ik niet zitten. Ik ga met de fiets naar het werk, 52 kilometer heen en terug, en ik laat mijn telewerk afhangen van het weer. Bij slecht weer blijf ik thuis. Maar als ze vaste dagen gaan invoeren, wordt dat lastig, dan kan ik niet meer kiezen. Ik heb zeer positieve ervaringen met telewerk, al was het maar de tijdswinst. Op de fiets verlies ik zo'n drie uur per dag. Wat het werk zelf betreft, doe ik meer thuis. Thuis kan ik geconcentreerd werken."

### "We hadden vroeger een bureau apart, maar nu zitten we met 40 in 1 lokaal."

Mieke werkt bij de FOD Financiën. "Ik maak veel gebruik van telewerk en ik kom gemiddeld ook niet aan twee vaste dagen per week op kantoor. Ik woon slechts op acht kilometer van mijn werk, maar in het beste geval ben ik één uur onderweg met het openbaar vervoer. We hadden vroeger een bureau apart, maar nu zitten we met 40 samen in één lokaal. Dat is wel heel gezellig maar ik kan er niet geconcentreerd werken. Thuis lukt me dat wel. Je hebt wel iets minder contact met de collega's, maar om dat op te vangen gaan we met een aantal collega's op dinsdag naar kantoor. Men heeft nu beslist om minstens twee dagen per week te komen, waaronder een verplichte vaste dag. In mijn geval zou daar nog een halve dag bijkomen. Dat betekent alleen maar dat ik minder productieve uren zal presteren." 