

Werken is waar men inlogt? Mythe en realiteit van telewerken

Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Teleworking @ home or closer to home*. Brussel: ESF-Agentschap Vlaanderen.

Telewerken of e-werken, is het stilaan een modewoord geworden in debatten over mobiliteit en combinatie werk/gezin of wordt het daadwerkelijk succesvol toegepast? Hoewel telewerk vaak uitsluitend geassocieerd wordt met telethuiswerk, staat telewerk in brede zin voor verschillende vormen van werken op een afstand van het hoofdkantoor, waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie- en communicatietechnologie. Zo zijn er ook de mobiele telewerkers die werken tijdens verplaatsingen: in het openbaar vervoer of op andere publieke plaatsen die beschikken over een (draadloze) internetverbinding. Daarnaast zijn er nog de meer sociale telewerktypes waarbij individuen kantoorruimte delen en dichter bij huis kunnen werken: satellietkantoren (eigendom van het bedrijf) en telecentra (eigendom van een derde partij). De meest bediscussieerde vorm blijft het telethuiswerken. Daarom werd onderzocht welke de reële ervaren voordelen en nadelen zijn en waar de mythevorming begint.

Om deze voor- en nadelen in kaart te brengen is een survey uitgevoerd. Ook bij niet-telewerkers is gepolst naar hun visie. Op die manier kan het inzicht groeien in de risico's die gevreesd worden en bepaalde werknemers weerhouden om te starten met tele(thuis)werk. Is hun vrees gegrond of niet? Het antwoord hierop kan schuilen in de ervaringen van huidige telewerkers die bepaalde nadelen daadwerkelijk ondervinden of juist relativeren. Zo-

wel mogelijke jobgerelateerde valkuilen als succesfactoren zijn onderzocht.

Onderzoeksopzet

Deze survey kadert in het Europese project Allinclusive@work (www.europeteleworks.org) met Unizo als promotor, het ESF-Agentschap Vlaanderen als coördinator en is uitgevoerd aan de Universiteit Antwerpen, departement Communicatiewetenschappen, Onderzoeksgroep Strategische Communicatie. De e-survey is uitgevoerd in Ierland, Italië, Griekenland, Nederland en Vlaanderen (tussen juli en november 2004) en is mogelijk gemaakt met de steun van de Europese Gemeenschap (Programme relating to the Community Framework Strategy on Gender Equality 2001-2005) en de Vlaamse Gemeenschap. In totaal hebben 2 285 respondenten deelgenomen aan de enquête in Vlaanderen. De meerderheid van de respondenten waren werknemers (n=1 418) en ook 174 werkgevers en managers waren bereid de vragenlijst in te vullen. De overige respondenten bestonden uit studenten, werkzoekenden, huisvrouwen en -mannen, niet-ac-

tieven en anderen. Hierna wordt gefocust op enkele resultaten van de enquête bij werknemers. Meer informatie over de voor- en nadelen van telewerk in het domein van werk en privé-leven alsook over de verschillende telewerkvormen kan worden teruggevonden in de rapporten van het project (www.tijdvoortelewerk.be).

Voor- en nadelen

Telewerk wordt vaak beschreven als een vorm van werkorganisatie die gepaard gaat met een flexiblere indeling van het werk, een rustige werkomgeving, veel zeggenschap over hoe het werk te regelen en, zeker in het geval van telethuiswerk, met een comfortabele, bekende setting. Telewerkers worden ook minder gestoord tijdens het werk, zijn vrijgesteld van kleine klusjes op het kantoor en moeten minder pendelen. Dit leidt volgens verschillende onderzoekers tot een grotere productiviteit van de telewerker (Illegems en Verbeke, 2003; Thomsin, 2002; Walrave en Dens, 2003). Naast productiviteit kunnen eventueel ook andere gevolgen ervaren worden op het vlak van stress, werkdruk, balans werk/privé-leven en carrièrekansen. Enkele resultaten voor deze aspecten van telewerken worden hierna samengevat (tabel 1). Een selectie van de resultaten van de telewerkers en de niet-telewerkers wordt daarom met elkaar geconfronteerd (tabel 2).

Tabel 1.

Evaluatie telewerkervaring (N=862)

	Daling	Gelijk	Stijging
Productiviteit	4,0%	39,0%	57,0%
Promotiemogelijkheden	59,4%	8,7%	31,9%
Werkdruk	18,9%	67,0%	14,1%
Stress	43,5%	45,7%	10,8%
Evenwicht werk/privé-leven	10,7%	33,7%	55,6%

Bron: Walrave & De Bie, 2005, p. 26.

Productiviteit

De meerderheid van de bevraagde telewerkers is ervan overtuigd dat haar productiviteit is toegenomen.

Een doorslaggevend bewijs van een verhoging van de productiviteit is dit niet, want in dit onderzoek is gepolst naar de *perceptie* van de werknemer over zijn/haar productiviteit.

Ander onderzoek heeft wel aangetoond dat telewerkers meer geconcentreerd zijn tijdens het werk, minder worden gestoord en ook meer uren kloppen (Claes, 2000; Illegems en Verbeke, 2003; Leeds en Leeds, 2003; Taskin, 2003). Dit laatste leidt ongetwijfeld tot een hogere productiviteit. Toch bestaat het gevaar dat dit zich vertaalt in een verzwaring van het werk en uitmondt in 'workaholisme'. Een andere verklaring is dat telewerkers gemotiveerd zijn omwille van het in hen gestelde vertrouwen en de verworven autonomie. Ook het ongestoord kunnen werken en zich geconcentreerder op bepaalde taken kunnen toeleggen, werken motiverend. Dit kan leiden tot een hogere productiviteit, zonder te vervallen in moeilijk vol te houden overwerk.

Autonomie, concentratie en motivatie

Telewerkers en niet-telewerkers zijn ervan overtuigd dat telewerk samengaat met een groter gevoel van autonomie omdat men zelf zijn/haar werk kan organiseren en er een nieuwe vertrouwensrelatie ontstaat met de werkgever.

Er schuilt echter een mogelijk gevaar in het autonome beheer van het werk. Sommige telewerkers zijn noch bekend met, noch voorbereid op een grotere autonomie. Dit kan zich uiten in een intensivering van het werk, minder pauzes en onderbrekingen waardoor er langer wordt gewerkt. Duurzaam telewerken houdt dus een bewaking van dit risico in en een begeleiding en coaching van telewerkers en hun leidinggevenden over onder meer de omgang met deze autonomie.

Telewerk leidt niet alleen tot meer autonomie, maar is ook bevorderlijk voor de concentratie. Er is minder storing omdat de bronnen die voor afleiding kunnen zorgen verminderen (Konradt et al., 2000; Leeds en Leeds, 2003; Walrave en Dens, 2003). Dit veronderstelt echter duidelijke afspraken op het thuisfront om in een afzonderlijke thuiswerkplek kwaliteitsvol opdrachten te vervullen.

De telewerkers die onze vragenlijst hebben ingevuld, hebben ervaren dat zij minder worden gestoord tijdens hun werk (88,6%). Een grote meerderheid niet-telewerkers is hier eveneens van

overtuigd, maar in significant mindere mate dan de telewerkers (82,8%).

Naast een hogere concentratie, kan een flexibele organisatie van de werkuren een troef zijn. De werknemers met en zonder telewerkervaring in de e-survey zijn ervan overtuigd dat telewerk samen gaat met een hogere flexibiliteit van de werkuren. Uit bovenstaande voordelen kan een stijgende werkmotivatie voortvloeien. De meerderheid van de werknemers – telewerkers en niet-telewerkers – in onze studie zijn ervan overtuigd dat werken op een afstand van het hoofdkantoor de werknemer extra motiveert. Bovendien overstijgt het percentage telewerkers de proportie niet-telewerkers die gematigd tot zeer gemotiveerd zijn in hun job.

Stress en werkdruk

Telewerk zou de stress verminderen. De grotere autonomie van de telewerker, het zelf beheren van de tijd en het verdwijnen of de vermindering van de mobiliteitsstress kunnen dit fenomeen verklaren. Toch kan over het effect van telewerk op het stressniveau van de telewerker geen eenduidig antwoord worden geformuleerd op basis van onze survey. Bijna de helft van de telewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld, spreekt over een status-quo. 43,5% heeft wel een positieve invloed van telewerk op zijn/haar stressniveau ervaren en slechts een op tien telewerkers spreekt over een stijging (tabel 1).

Uit de bevraging van de telewerkers komt ook naar voor dat telewerken in de praktijk niet leidt tot een grotere werkdruk. De meeste telewerkers (67%) spreken over het uitblijven van een wijziging in werkdruk. Sommigen (18,9%) beweren zelfs minder druk te ervaren sinds ze telewerken.

Niet-telewerkers overschatten blijkbaar de rol van telewerken in een mogelijke daling van de werkdruk. Significant meer niet-telewerkers (85,4%) dan telewerkers (76,7%) zijn ervan overtuigd dat telewerken de werkdruk vermindert. In de realiteit kan de werkdruk van een telewerker echter verhogen omwille van een gebrek aan afwisseling tussen werk en rustpauzen, maar ook door overwerk.

Telewerkers en niet-telewerkers verschillen bovendien significant op het vlak van hun mening over de optie om dankzij telewerk ook na de kantooruren te kunnen werken. Acht op tien telewerkers (79,4%) zien de mogelijkheid om bepaalde op-

drachten buiten de gewone uren te kunnen afwerken als een voordeel van telewerk, terwijl slechts zes op tien niet-telewerkers (61,6%) deze mening delen.

Wel moet worden gewaarschuwd voor het ambigue karakter van de wijzigende werkritmes door de invoering van telewerken. Zo kan de telewerker zelf hebben gekozen om zijn/haar werktijd in te vullen met telewerk (*vervangings*tijd) of hij/zij kan gedwongen worden een deel van de tijd te telewerken omwille van de werkdruk en de deadlines die zijn opgelegd (*verlengde* werktijd). Het telewerken na de kantooruren is dus alleen voordelig als het om vervangings tijd gaat. Wanneer de grens tussen werktijd en tijd na of buiten het werk vervaagt, is de werknemer wel permanent beschikbaar en vergroot de flexibiliteit van het bedrijf, maar loopt hij/zij het risico op zelfuitbuiting (Taskin en Vendramin, 2004, p. 72-75).

Loopbaanmogelijkheden

Heeft telewerk een invloed op de carrièremogelijkheden van de telewerker? Onze studie focust op de *perceptie* van de promotiekansen. Telewerkers *verzen* de vermindering van promotiemogelijkheden door een gebrek aan visibiliteit en face-to-face communicatie.

Als werknemers worden gevraagd of werken op een afstand van het hoofdkantoor een negatief effect heeft op de carrière, verschillen de telewerkers en niet-telewerkers significant van mening. Ongeveer de helft van de werknemers zonder telewerkervaring vreest een reductie van de promotiemogelijkheden. Iets minder telewerkers liggen hiervan wakker (4/10).

Sociaal contact

Op basis van onze bevraging van Vlaamse werknemers kan worden gesteld dat telewerkers en niet-telewerkers ervan overtuigd zijn dat werken op een afstand van het hoofdkantoor leidt tot een vermindering van sociaal contact. Een mogelijke verklaring hiervoor zijn wijzigende werkgewoonten. De invoering van nieuwe gewoonten en routines vraagt tijd en inzet. Zo vereist de invoering van telewerk ook het aanleren van nieuwe sociale gewoonten of routines (Limburg, 2003).

Er zijn verschillende manieren om het gebrek aan sociaal contact te verhelpen. Zo is er sprake van het voorzien van ICT om het communicatieniveau van voor de invoering van telewerk te kunnen behouden. Het in verbinding staan met collega's via een computernetwerk staat echter niet garant voor de integratie in een sociaal netwerk. Elektronische toegang is geen synoniem voor integratie. Regelmatig face-to-face contact is daarom uitermate belangrijk. Niet alleen het formele werkoverleg tussen collega's en met leidinggevendenden, maar ook de informele contacten die leiden tot de integratie en motivatie van werknemers is van belang. Daarom is het noodzakelijk dat de implementatie van telewerken gepaard gaat met de bestudering van de communicatiestromen binnen en tussen geleidin-

gen en de mogelijke effecten van telewerken hierop. Dit kan leiden tot de herziening van bepaalde communicatiekanalen en de creatie van nieuwe (elektronische) platformen en fora die de communicatienoden voor informatie over taken en beleid, feedback en motivatie mogelijk maken.

Het verminderde aantal sociale contacten van een telewerker kan een negatief effect hebben op het collectiviteitsgevoel. De telewerker voelt zich minder verbonden met het team, de organisatie en de leidinggevendenden. Ook de socialisering van nieuwelingen verloopt moeilijker omdat de werknemer minder de gelegenheid krijgt andere collega's te ontmoeten, het wij-gevoel achterwege blijft en hij zich de organisatiecultuur niet of moeilijker eigen kan maken.

Tabel 2.

Overzicht van voor- en nadelen van telewerken op professioneel en persoonlijk vlak, confrontatie telewerkers versus niet-telewerkers (N=1418)

Werkgerelateerde voordelen	Telewerkers	Niet-telewerkers
Vermindert de werkdruk	76,7	85,4*
Stimuleert ongestoord werken	88,6	82,8*
Leidt tot positieve reacties van collega's	75,1	71,1*
Mogelijkheid om zelfstandiger opdrachten uit te voeren	96,6	97,7
Mogelijkheid om zelfstandiger over werktijd te beslissen	96,5	97,7
Verhoogt de werkmotivatie	89,7	89,5
Vermindert mobiliteitsproblemen	95,8	96,5
Werkgerelateerde nadelen		
Vermindert de carrièremogelijkheden	38,9	48,4*
Vermindert jobzekerheid	22,7	29,0
Leidt tot minder sociaal contact met collega's	93,1	94,8
Vermindert de betrokkenheid bij het bedrijfsgebeuren nomously	65,0	69,5
Leidt tot een gebrek aan informatie vanuit het bedrijf	50,4	57,7
Vermindert overlegmogelijkheden met vakbonden	45,2	56,7
Voordelen privé-leven		
Verbetert de combinatie van werk en privé-leven	90,6	92,1
Vermindert stress	80,3	82,0
Verhoogt de levenskwaliteit	95,2	95,8
Biedt meer vrije tijd	60,8	63,5
Verbetert de organisatie van huishoudelijke taken	91,7	91,5
Vergemakkelijkt zorgtaken	53,4	58,5

* significante verschillen ($p < .05$)

Bron: Walrave & De Bie, 2005, p. 41-44.

Het onderzoek bij Vlaamse werknemers bevestigt dat dit een van de valkuilen van telewerk is. De vermindering van betrokkenheid kan voortkomen uit minder formele en informele communicatie en de daaruit vloeiende informatie die de werknemer nodig heeft om zijn taak uit te voeren. Uit de survey blijkt dat werknemers verdeeld zijn op dit vlak. Ongeveer de helft van de werknemers (telewerkers (50,4%), niet-telewerkers (57,7%)) is ervan overtuigd dat telewerken leidt tot een vermindering van de informatie vanuit het bedrijf.

Ten slotte kan een gebrekkige communicatie tussen werknemers leiden tot een afname van de collectieve uitdrukkings- en zeggingskracht van de werknemer. Ook hierover zijn de werknemers verdeeld. Iets meer dan de helft van de niet-telewerkers vrezen voor minder overlegmogelijkheden met vakbonden, terwijl dit iets lager ligt bij de telewerkers.

Conclusie

Het is moeilijk algemeen geldende uitspraken te doen over de voor- en nadelen van telewerk, want deze worden in grote mate bepaald door persoonlijke, demografische en organisatorische factoren. Toch kan kort worden samengevat welke mening telewerkers en niet-telewerkers er op nahouden over de positieve en negatieve professionele gevolgen van telewerken die in het onderzoek aan bod zijn gekomen.

Een meerderheid van de telewerkers in Vlaanderen evalueert hun telewerkervaring namelijk als positief. Ze benadrukken de voordelen op het gebied van productiviteit, stress, evenwicht werk/privé, werkmotivatie en een zekere autonomie bij de uitvoering van opdrachten.

Werknemers zonder telewerkervaring vrezen voor hun loopbaan, een verlies van sociaal contact met collega's en een vermindering van de betrokkenheid bij het bedrijf. Ook telewerkers wijzen uit eigen ervaring op mogelijke risico's, zoals het isolement van de bedrijfsomgeving en bijgevolg een gebrek aan informatie. Anderzijds ervaren telewerkers de voordelen meer dan niet-telewerkers die inschatten.

Ook bij de managers werd dezelfde trend vastgesteld. Managers zonder telewerkmogelijkheden in hun bedrijf zijn bezorgd over de mogelijk negatieve gevolgen die hen ervan weerhouden om de stap

te wagen. Ze maken zich zorgen over de kosten van een telewerkproject, de mogelijke legale en beveiligingsrisico's, een gebrek aan controle over telewerkers en mogelijke weerstand van het management. Managers die telewerken toepassen in hun bedrijf stellen dat ze minder geconfronteerd worden met deze mogelijke neveneffecten. Ook zij benadrukken positieve invloeden op productiviteit, flexibiliteit en loyaliteit van werknemers (Walrave & De Bie, 2005, p. 32-41).

Hoewel telewerken verschillende voordelen met zich meebrengt is het belangrijk niet te vervallen in een mythevorming over telewerk. De flexibele werkvorm staat nog in de kinderschoenen. Veel werkgevers en werknemers missen nog informatie over concrete valkuilen en succesfactoren om te kunnen oordelen of telewerken voor hen loont.

Michel Walrave
Marijke De Bie
Universiteit Antwerpen

Bibliografie

- Claes, R. (2000). Meaning of Atypical Working: The Case of Potential Telehomeworkers. In: *European Review of Applied Psychology*, 50(1), pp. 27-48.
- Illegems, V. & Verbeke, A. (2003). *Moving towards the virtual workplace. Managerial and societal perspectives on telework*. Celtenham: EE.
- Konradt, U., Schmoock, R. & Mälecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review. In: Cooper, L. & Robertson, I. (Eds.) *Organizational Psychology and Development*, London: Wiley, pp. 339-375.
- Leeds, B. & Leeds, O. (2003). Telework: Family friendly or employer friendly? In: Rapp, B. & Jackson, P. (Eds.) *Organisation and work beyond 2000*. Heidelberg: Physica-Verlag, pp. 158-170.
- Limburg, D.O. (2003). Learning to telework: Self-reflection and learning in the process of introducing telework in an organisation. In: Rapp, B. & Jackson, P. (ed.) *Organisation and work beyond 2000*. Heidelberg: Physica-Verlag, pp. 117-133.
- Mann, S. & Holdsworth, L., (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. In: *New Technology, Work and Employment*, 18(3), pp. 196-211.
- Taskin, L. (2003). Télétravail et organisation, les mythes d'une success story – Entre autonomie et contrôle. In: *Gestion 2000*, 2, pp. 113-125.

- Taskin, L. & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse. Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve: PUL, coll. E-Management.
- Thomsin, L. (2002). *Télétravail et mobilités*, Liège: ULG.
- Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Teleworking @ home or close to home?* Antwerp: University of Antwerp.
- Walrave, M. & Dens, E. (2003). *Tijd voor telewerk*. Mechten: Kluwer.
- Whittle, A. (2003). Keeping connected: An analysis of teleworking careers. In: Rapp, B. & Jackson P. *Organisation and work beyond 2000*. Heidelberg: Physica-Verlag, pp. 252-264.