

De impact van thuiswerk op werknemerswelzijn en -prestatie

Delanoeyje, J. (2019) *Nieuwe werkvormen: een hulp voor werknemers? Het begrijpen van inconsistenties in de relatie tussen werk-privé paktijken en uitkomsten bij werknemers thuis en op het werk.*¹ Leuven: KU Leuven.

Thuiswerk speelt meer dan ooit een prominente rol in de wereld van werk en baant zich een weg in de werk- en privésfeer van steeds meer werknemers – met in België een verdubbeling van het aantal thuiswerkers van 17% naar 35% van de werknemers sinds de coronacrisis. Hoewel dit ‘nieuwe werken’ haast niet meer valt weg te denken uit het dagelijks (werk)leven, is onderzoek naar de effecten van thuiswerk op werknemersuitkomsten verdeeld. Deze inconsistente resultaten vormden het startpunt van dit doctoraat – dat vóór de huidige coronasituatie werd uitgevoerd – dat de effecten van onder andere thuiswerk op werknemerswelzijn en -prestatie onderzocht. Ons onderzoek schuift een aantal factoren naar voren die de huidige dubbelzinnigheden kunnen verklaren. Hiermee identificeert het een aantal kansen en valkuilen van thuiswerk. Deze kansen en valkuilen worden kort tegen het licht gehouden van het huidige ‘coronatijdperk’ en bieden zo mogelijke handvaten voor ‘het nieuwe thuiswerkbeleid’ in organisaties.

De opkomst van thuiswerk

Thuiswerk, met name de werkregeling die het mogelijk maakt dat werknemers gedurende een deel van de werkweek van thuis uit werken met behulp van communicatietechnologie (Bailey & Kurland, 2002), wint de laatste jaren aan belangstelling (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Immers, aangezien thuiswerk werknemers extra middelen zoals flexibiliteit en tijd verschaft, kan het werknemerswelzijn

verbeteren door het zogeheten werk-privé conflict bij werknemers te verminderen (Kossek, Lewis, & Hammer, 2010). Daarnaast kan het jobtevredenheid, betrokkenheid, jobprestatie en retentie vergroten (Beauregard & Henry, 2009). Op die manier helpt thuiswerk organisaties om de best gekwalificeerde werknemers aan te trekken en om een goed functionerend personeelsbestand in stand te houden (Beauregard & Henry, 2009; Casper & Buffardi, 2004; Standen, Daniels, & Lamond, 1999).

Met name omdat thuiswerk werknemers extra flexibiliteit en autonomie biedt (Allen, Renn, & Griffeth, 2003; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006; Standen et al., 1999), wordt aangenomen dat thuiswerk helpt om bij werknemers stress te verlagen (Kröll, Doebler, & Nüesch, 2017; Thompson & Prottas, 2006), werk-privé conflict te verminderen (Allen et al., 2015), werkbevlogenheid te vergroten (Masuda, Holtschlag, & Nicklin, 2017) en jobprestatie te verbeteren (Gajendran & Harrison, 2007). Onderzoek dat de relatie tussen thuiswerk en deze uitkomsten onderzoekt is echter verdeeld (Biron & van Veldhoven, 2016; Boell, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2016; Gajendran & Harrison, 2007). Zo vonden sommige meta-analyses een positieve associatie tussen thuiswerk en verwachte

gunstige uitkomsten (Casper, Eby, Bordeaux, Lockwood, & Lambert, 2007; Gajendran & Harrison, 2007; Golden, Veiga, & Simsek, 2006; Harker Martin & MacDonnell, 2012; Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998; Kossek et al., 2006). Andere studies toonden geen effecten (Kröll et al., 2017; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006; Morganson, Major, Oborn, Vervire, & Heelan, 2010) of zelfs schadelijke effecten aan, zoals meer stress (Mann & Holdsworth, 2003), meer werk-privé conflict (Hammer, Neal, Newsom, Brockwood, & Colton, 2005), minder werkbevologenheid (Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012) en slechtere jobprestatie (Beauregard & Henry, 2009).

Verklaringen voor inconsistenties

Tot nu toe zijn verschillende inhoudelijke en methodologische verklaringen gezocht voor deze inconsistenties. Inhoudelijk kan de impact van thuiswerk ten eerste afhangen van de manier waarop het in de organisatie of het team wordt geïmplementeerd. Implementatiekenmerken (bijvoorbeeld de informele organisatiecultuur) kunnen immers beïnvloeden of thuiswerk al dan niet extra hulpmiddelen (bijvoorbeeld flexibiliteit) biedt evenals kunnen ze mee bepalen of mogelijke negatieve bijwerkingen optreden. Zo verschillen de effecten van thuiswerk afhankelijk van het feit of werknemers slechts op vaste dagen kunnen thuiswerken dan wel dat ze elke dag vrij kunnen kiezen om al dan niet van thuis uit te werken (Allen et al., 2003). Ook kan de thuiscontext van werknemers bepalen of thuiswerk effectief hulp biedt aan werknemers en kan de impact afhankelijk zijn van verantwoordelijkheden die werknemers thuis hebben (Butts, Casper, & Yang, 2013; Saltzstein, Ting, & Saltzstein, 2001; Shockley & Allen, 2007). Een tweede inhoudelijke verklaring ligt bij verschillen tussen werknemers, aangezien thuiswerk beter kan aansluiten bij de behoeften, kenmerken en/of voorkeuren van bepaalde werknemers dan bij die van andere. Onderzoek heeft dan ook gesuggereerd om bij het bestuderen van thuiswerk rekening te houden met een aantal verschillen tussen werknemers (Demerouti, Derks, ten Brummelhuis, & Bakker, 2014), waaronder persoonlijkheid (Kinnunen, Vermulst, Gerris, & Mäkikangas, 2003), werktijdvoorkeuren (Wilkens, Cabrita, Jungblut, & Anderson, 2018) of voorkeuren om werk en privé te integreren dan wel gescheiden

te houden (Ammons, 2013; Gadeyne, Verbruggen, Delanoëje, & De Cooman, 2018). Hoewel onderzoek aantoonde dat individuele voorkeuren een belangrijke rol spelen bij het nemen van beslissingen en de effecten van deze beslissingen (Grawitch, Barber, & Justice, 2010), is in onderzoek naar thuiswerk zelden rekening gehouden met individuele voorkeuren om al dan niet gebruik te maken van thuiswerk.

Daarnaast zijn een aantal methodologische gebreken van onderzoek naar thuiswerk naar voor geschoven als verklaring voor waargenomen inconsistenties (Casper et al., 2007). Ten eerste werd tot nu toe vaak cross-sectioneel onderzoek uitgevoerd dat uitkomsten op één moment in de tijd met elkaar vergelijkt (Butts et al., 2013; Harker Martin & MacDonnell, 2012). Hierbij kunnen zogeheten selectie-effecten – effecten die toe te schrijven zijn aan reeds bestaande verschillen tussen thuiswerkers en niet-thuiswerkers en dus niet aan thuiswerk zelf – een rol spelen (Casper et al., 2007). Zo worden resultaten soms beïnvloed door het specifieke profiel van thuiswerkers, wat het geval is indien bijvoorbeeld enkel de best presterende werknemers toegang krijgen tot thuiswerk en de samenhang tussen thuiswerk en jobprestatie al vooraf bestaat (en dus geen gevolg is van thuiswerk). Onderzoek naar de impact van thuiswerk heeft daarom baat bij langdurige en/of experimentele studies die toelaten om causaliteit te bestuderen (Casper et al., 2007; Kelly et al., 2008).

Een tweede methodologische verklaring ligt bij het zogeheten niveau van analyse. Tot nu toe werden veelal analyses op persoonsniveau uitgevoerd, waarbij men effecten tussen werknemers bestudeert. Mogelijk is zulk persoonsniveau niet geschikt om effecten van thuiswerk te detecteren en te verklaren (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005; Maertz & Boyar, 2011). Immers, gezien de specifieke aard van thuiswerk, is het aannemelijk dat de impact van thuiswerk van dag tot dag fluctueert (Maertz & Boyar, 2011; Vega, Anderson, & Kaplan, 2015). De huidige verdeelde resultaten rond thuiswerk zijn daarom mogelijk een gevolg van het feit dat deze dagelijkse effecten niet gemeten worden en de metingen op persoonsniveau niet accuraat zijn. Herhaalde dagelijkse metingen die een lokalisatie op dagniveau mogelijk maken eerder dan een algemene meting op één

moment kunnen daarom een oplossing bieden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de algemene jobprestatie op persoonsniveau niet wordt beïnvloed door thuiswerk omdat het aantal thuiswerkdagen niet voldoende is. De jobprestatie op dagniveau kan echter wezenlijk schommelen met hogere jobprestatie op thuiswerkdagen dan op kantoor dagen, bijvoorbeeld omdat werknemers zich thuis beter kunnen concentreren (Vega et al., 2015). Onderzoek naar thuiswerk heeft daarom baat bij het onderzoeken van dagelijkse effecten van thuiswerk.

Inconsistenties adresseren: dit doctoraatsonderzoek

Indien we de effectieve implementatie van thuiswerk willen verbeteren en werknemers werkelijk willen helpen met hun werk-privé combinatie, is een beter begrip van waarom thuiswerk niet altijd tot de verwachte gunstige resultaten leidt noodzakelijk. Het belangrijkste doel van dit doctoraat was dan ook om inzicht te krijgen in de omstandigheden waaronder thuiswerk werknemersuitkomsten verbetert dan wel schaadt. We deden dit in drie empirische studies die tot doel hadden om enerzijds licht te werpen op de specifieke omstandigheden die de effectiviteit van thuiswerk bepalen, en anderzijds om methodologische tekortkomingen in eerder onderzoek aan te pakken.

In een eerste studie richtten we ons op de impact van thuiswerk op werk-privé conflict en hielden we rekening met kenmerken van het gebruik (of het niet-gebruik) van thuiswerk. In het bijzonder stelden we dat er zowel binnen de groep van thuiswerkers als binnen de groep van niet-thuiswerkers vergelijkbare factoren zijn die de impact van thuiswerk op werk-privé conflict verklaren. We richtten ons op twee specifieke dimensies, namelijk (1) de mate waarin het (niet-)gebruik van thuiswerk door werknemers in overeenstemming is met hun voorkeur ('eigen wil'), en (2) de druk die zij ervaren vanuit de werk- en/of thuisomgeving om al dan niet van thuiswerk gebruik te maken. In deze studie combineerden we een vragenlijst bij 381 werknemers aan een Belgische universiteit met een experimentele vragenlijst bij 556 werknemers om de relevantie na te gaan van deze twee dimensies bij het verklaren van de relatie tussen thuiswerk en werk-privé conflict.

In een tweede studie onderzochten we de dagelijkse impact van thuiswerk op twee vormen van werk-privé conflict, met name werk-naar-privé conflict (dit wil zeggen het conflict dat men thuis ervaart wegens het werk) en privé-naar-werk-conflict (dit wil zeggen het conflict dat men op het werk ervaart wegens privé zaken). We stelden dat het al dan niet thuiswerken op een werkdag invloed heeft op het aantal zogeheten rolwissels tussen werk en thuis (zoals het regelen van privé zaken tijdens het werk of het afwerken van werktaken buiten de werkuren) en dat deze rolwissels een belangrijke impact hebben op het werk-privé conflict die dag. Daarnaast stelden we dat deze impact afhankelijk is van de individuele voorkeuren van werknemers om hun thuis(/werk)-domein te beschermen tegen onderbrekingen op het werk(/thuis). Daarom bestudeerden we hoe een thuiswerkdag invloed heeft op het dagelijkse werk-naar-privé conflict en het dagelijkse privé-naar-werk conflict. We onderzochten deze dynamische processen bij zowel thuiswerkers als niet-thuiswerkers en beschouwden werk-naar-privé rolwissels (dit wil zeggen onderbrekingen van werktaken om privé zaken te adresseren tijdens de werktijd) en privé-naar-werk rolwissels (dit wil zeggen onderbrekingen van privé taken om werktaken te adresseren buiten de werktijd) als verklarende mechanismen voor de dagelijkse impact van thuiswerk op werk-privé conflict. Hypotheses werden getest met behulp van vragenlijsten die gedurende 14 opeenvolgende werkdagen bij 81 werknemers werden afgenomen.

In een derde studie evalueerden we een thuiswerk-pilootinitiatief in een Belgisch bedrijf met behulp van een quasi-experimentele opzet. We bestudeerden de causale effecten van thuiswerk op stress, werk-privé conflict, werkbevlogenheid en jobprestatie, allemaal zowel op persoonsniveau als op dagniveau. Concreet bestudeerden we deze uitkomsten voor, tijdens en na de implementatie van een thuiswerkinitiatief waarbij de 39 werknemers in de thuiswerkgroep maximaal twee dagen per week mochten thuiswerken gedurende een periode van drie maanden. De 39 werknemers in de controlegroep mochten dat niet. We combineerden dus een zogeheten pretest-posttest opzet – om veranderingen op persoonsniveau doorheen de tijd te beoordelen – met een dagelijkse opzet om effecten van thuiswerk op dagniveau te onderzoeken.

Pretest-posttest gegevens werden verzameld vóór de invoering van het thuiswerkinitiatief (tijdstip 1) en aan het einde van de proefperiode van drie maanden (tijdstip 2). Gegevens op dagniveau werden verzameld via 13 dagelijkse vragenlijsten tijdens opeenvolgende werkdagen startende een maand na het begin van het pilootinitiatief.

Resultaten

De rol van individuele voorkeur en eigen wil

Onze resultaten ondersteunen de relevantie van werknemersvoorkeuren om het effect van thuiswerk te begrijpen. Ten eerste toonden de resultaten van studie 1 aan dat de mate waarin gebruik óf niet-gebruik van thuiswerk in overeenstemming is met de voorkeur van werknemers, belangrijker is dan louter het gebruik van thuiswerk om werk-privé conflict te verklaren (Delanoëje & Verbruggen, 2019). Hoewel het bekend is dat werknemers er verschillende voorkeuren op nahouden om werk en privé al dan niet gescheiden te houden (Ammons, 2013; Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009), werden voorkeuren met expliciet betrekking tot thuiswerk niet eerder bestudeerd. Dat is verrassend gezien thuiswerk veelal werk-privé rolwissels met zich meebrengt, wat leidt tot een overschrijding van rolgrenzen. Zo ontstaan er wellicht verschillende voorkeuren voor thuiswerk. Onze resultaten bevestigen zulke individuele verschillen evenals het belang van de match tussen het gebruik van thuiswerk en eigen voorkeuren op het ervaren werk-privé conflict. Belangrijk is dat dit suggereert dat het (niet-)gebruik van thuiswerk niet impliceert dat het (niet-)gebruik conform is met de voorkeur van de werknemer en dat dus niet moet worden verondersteld dat wanneer werknemers wel of niet thuiswerken, dat zo is omdat ze het echt zo willen.

Ten tweede bevestigden ook de resultaten van studie 2 het belang van individuele voorkeuren. Zo vonden we dat werknemers meer privé-naar-werk rolwissels maakten op thuiswerkdagen dan op kantoordagen, wat gerelateerd was aan meer werk-naar-privé conflict op deze dagen (Delanoëje, Verbruggen, & Germeys, 2019). Dat effect bleek bovendien sterker te zijn voor werknemers die hun thuiscontext liefst afschermden van werkdagen. Het

effect van werk-privé rolwissels hangt dus af van individuele voorkeuren voor dergelijke rolwissels, waarbij werknemers met een sterkere afkeer voor deze rolwissels meer schadelijke impact van thuiswerk op hun werk-privé conflict ervaren. Interessant genoeg vonden we niet dezelfde effecten wat betreft de voorkeur om werk af te schermen van privé-zaken (dit wil zeggen wie werk wilde afschermden van privé-zaken ondervond niet per se hinder indien privé-zaken toch binnendrongen). Wellicht hechten werknemers meer belang aan het beschermen van hun privéleven dan aan het beschermen van hun werk (zie ook eerder onderzoek naar de asymmetrie van werk en privéleven; bijvoorbeeld Frone, Russell, & Cooper, 1992).

De rol van de context

Daarnaast ondersteunen onze studies het belang van de implementatiecontext. In studie 1 bestudeerden we de ervaren druk vanuit de werk- en de thuisomgeving om wel of niet gebruik te maken van thuiswerk (Delanoëje & Verbruggen, 2019). Onze resultaten toonden aan dat het ervaren van druk zowel vanuit de werkomgeving als vanuit de thuisomgeving, de impact van thuiswerk op werk-privé conflict verklaart, met een schadelijke impact van deze druk op werk-naar-privé conflict (zowel voor druk vanuit het werk als druk van thuis) en op privé-naar-werk-conflict (enkel voor druk van thuis). Kortom, ongeacht of werknemers conform eigen voorkeur wel of niet kunnen thuiswerken, kunnen zij druk ervaren om toch anders te doen, wat een nefaste impact heeft op hun werk-privé conflict.

Ook de resultaten van studie 2 ondersteunden het belang van de context, zij het slechts indirect. Het bleek namelijk dat werknemers op thuiswerkdagen meer werk-naar-privé rolwissels maken dan op kantoordagen en dat ze door deze rolwissels die dag minder werk-naar-privé conflict ervaren (Delanoëje et al., 2019). Deze vaststelling suggereert dat het belangrijk is om naar een werkcontext toe te werken die het mogelijk maakt dat werknemers op thuiswerkdagen het werk mogen onderbreken voor privé-zaken. Het verbieden of proberen ontmoedigen van deze rolwissels, bijvoorbeeld via een gedragscode of via elektronisch toezicht, kan werk-privéconflict net versterken.

Dagelijkse effecten

Tot slot bevestigt ons onderzoek het belang van de dagelijkse effecten van thuiswerk. In lijn met onze verwachtingen bleken in studie 2 werknemers op thuiswerkdagen zowel meer werk-naar-privé rolwissels als privé-naar-werk rolwissels te maken, wat samenhangt met minder werk-naar-privé conflict maar meer privé-naar-werk conflict op deze dagen (Delanoëje et al., 2019). Daarnaast vonden we in studie 3 dat werknemers op thuiswerkdagen minder stress, minder werk-naar-privé conflict, meer bevlogenheid en hogere jobprestatie ervaren dan op kantoor dagen (Delanoëje & Verbruggen, 2020).

Praktische implicaties

Onze onderzoeksresultaten hebben enkele praktische implicaties. Ten eerste is het voor leidinggevers belangrijk om rekening te houden met de nefaste effecten van druk – ervaren door werknemers – om al dan niet gebruik te maken van thuiswerk. De resultaten van studie 1 tonen aan dat de informele organisatiecultuur – dewelke druk kan veroorzaken – belangrijker is dan de formele beschikbaarheid van thuiswerk (Delanoëje & Verbruggen, 2019). De loutere beschikbaarheid van thuiswerk impliceert dus niet per se dat werknemers geen druk ervaren om wel of niet gebruik te maken van thuiswerk en dus dat druk in beide richtingen kan ontstaan. Onze resultaten tonen aan dat deze druk leidt tot meer werk-privé conflict en het potentieel voor thuiswerk dus ondermijnt. In het opzicht van werknemerswelzijn is het daarom belangrijk om een werkomgeving te creëren waarin werknemers in de mate van het mogelijke conform eigen voorkeur al dan niet van thuis uit kunnen werken. De directe leidinggevende speelt hierin een sleutelrol, aangezien deze meestal bepaalt of werknemers al dan niet mogen thuiswerken (Batt & Valcour, 2003; Poelmans & Beham, 2008). Het belang van een ondersteunende relatie tussen leidinggevende en werknemer – een belangrijke voorspeller van werk-privé conflict – ligt in lijn met onze bevindingen wil men de druk vanuit de werkomgeving vermijden en zo werknemerswelzijn vergroten.

Ten tweede kunnen organisaties het belang van het thuisdomein van werknemers erkennen, wetende

dat dit domein werkbeslissingen van werknemers (bijvoorbeeld het gebruik van thuiswerk) en de effecten hiervan beïnvloedt. Organisaties kunnen enerzijds geïndividualiseerde regelingen of *i-deals* overwegen (Rousseau, 2005) wanneer een algemeen thuiswerkbeleid niet voldoet aan de noden van een specifieke werknemer. Onderzoek heeft doorgaans positieve effecten aangetoond van *i-deals* op jobprestatie (Marescaux, De Winne, & Sels, 2013). Belangrijk is echter dat deze bevindingen onder meer afhankelijk zijn van andere factoren, zoals de reacties van collega's op zulke regelingen. Indien goed toegepast kunnen *i-deals* een middel zijn om de wensen en noden van werknemers en die van de organisatie op elkaar af te stemmen. Bovendien zijn organisaties er zich best van bewust dat de thuiscontext niet enkel het familieleven, maar ook bredere domeinen van werknemers kan omvatten (bijvoorbeeld huisdieren) (Barker, 2005; Delanoëje, 2020; Walsh, 2009).

Ten derde geven onze bevindingen, in lijn met eerder onderzoek (bijvoorbeeld Kossek et al., 2006), het belang aan van autonomie om op thuiswerkdagen het werk of thuisactiviteiten te onderbreken. Dit kan duiden op de noodzaak voor organisaties om werknemers de autonomie te geven om op thuiswerkdagen privé zaken te mogen en kunnen regelen. Aangezien onze resultaten echter ook nadelige effecten van deze autonomie tonen – met een versterkend effect of privé-naar-werk conflict – kunnen organisaties er baat bij hebben om te expliciteren dat het “oké” is dat werknemers op thuiswerkdagen het werk kort onderbreken. Voor werknemers kan dat hun perceptie van privé-naar-werk conflict verminderen omdat ze dan ervaren dat ze dergelijke onderbrekingen mogen maken.

Onze bevindingen wat betreft de dagelijkse effecten van thuiswerk kunnen organisaties stimuleren om na te denken over de manier waarop thuiswerk geëvalueerd wordt. Concreet blijkt dat wanneer enkel naar algemene effecten op persoonsniveau wordt gekeken, organisaties ten onrechte kunnen concluderen dat thuiswerk niet effectief is. In studie 3 vonden we bijvoorbeeld geen algemeen effect (dit wil zeggen op persoonsniveau) van thuiswerk op werkbevlogenheid en jobprestatie, hoewel thuiswerkers wel meer werkbevlogenheid en een hogere jobprestatie rapporteerden op thuiswerkdagen dan op kantoor dagen. Dus hoewel dagelijkse

effecten zich niet altijd manifesteren in algemene effecten zijn ze wel degelijk belangrijk omdat ze kunnen wijzen op een gefaciliteerd dagelijks management. Een beter inzicht in de dagelijkse impact van thuiswerk kan organisaties en leidinggevendenden helpen bij implementatiebeslissingen, vooral omdat we weten dat leidinggevendenden soms terughoudend zijn om thuiswerk toe te staan, bijvoorbeeld omdat ze bang zijn voor moeilijkheden in de dagelijkse omgang met thuiswerkers en de impact hiervan op hun jobprestatie (Poelmans & Beham, 2008).

Tot slot zijn organisaties zich best bewust van de selectie-effecten van thuiswerk. Aangezien thuiswerk werk-privé conflict kan verlagen (studie 1, Delanoëje & Verbruggen, 2019; en studie 2, Delanoëje, Verbruggen, & Germeys, 2019), stress kan verminderen en werkbevoegenheid en jobprestatie kan verhogen (studie 3, Delanoëje & Verbruggen, 2020), streven leidinggevendenden best naar het beschikbaar stellen van thuiswerk voor alle werknemers. Op deze manier kunnen ze werknemers de mogelijkheid geven om thuiswerk te gebruiken conform eigen voorkeur. Het zich bewust zijn van het bestaan van selectie-effecten kan leidinggevendenden bewustmaken van het risico om thuiswerk (enkel) beschikbaar te stellen voor die werknemers die al een hoge mate van specifieke hulpmiddelen (bijvoorbeeld autonomie) of vaardigheden hebben (Gray & Tudball, 2003), wat de kansen van andere werknemers om werk en privé eenvoudiger te combineren kan inperken. Gezien de paradox dat werknemers die het meest behoefte hebben aan thuiswerk vaak net niet diegenen zijn die er toegang toe krijgen (Glass & Finley, 2002; Gray & Tudball, 2003), zijn organisaties zich best bewust van deze vooroordelen en kunnen ze overwegen om de criteria om thuis te mogen werken te versoepelen. Op deze manier kunnen de voordelen van thuiswerk meer werknemers bereiken.

Corona en (gedwongen) thuiswerk

Onder andere op basis van ons onderzoek kunnen een aantal voor- en nadelen van thuiswerk op vlak van werknemerswelzijn en -prestatie geïdentificeerd worden (tabel 1). Of de voordelen dan wel de nadelen zich manifesteren, hangt af van een aantal factoren: individuele (voorkeurs)verschillen, de ervaren druk vanuit de werk- of thuisomgeving

om al dan niet thuis te werken (bijvoorbeeld de informele organisatiecultuur en partnervoorkeuren), vertrouwen door de leidinggevende, ervaren autonomie en ervaring met thuiswerk (met een leercurve wanneer werknemers een tijdje hebben kunnen 'leren' thuiswerken). Bovendien toont onderzoek een curvilineair verband aan tussen thuiswerk en werknemerswelzijn en -prestatie, met een 'ideaal' aantal thuiswerkdagen van 2,5 dagen per week.

Tabel 1.

Overzicht van kansen en valkuilen van thuiswerk op vlak van werknemerswelzijn en -prestatie

Uitkomst		Kansen	Valkuilen
Welzijn	<i>Mentaal</i>	Ontkoppeling; gefaciliteerde werk-privé combinatie	Ongewilde werk-privé wissels; gebrek steun collega's; overwerk
	<i>Fysiek</i>	Mogelijkheden activiteit	Geen <i>change of scenery</i> ; geen pendelmoment
Prestatie	<i>Indirect</i>	Gefaciliteerde werk-privé combinatie (via lager werk-privé conflict)	Inefficiënt teamwerk; moeilijke communicatie
	<i>Direct</i>	Betere concentratie (bijvoorbeeld geen onderbrekingen door collega's)	Hinder thuis; ongewilde werk-privé wissels

De huidige coronasituatie leidt vaak tot suboptimale thuiswerkcondities die net tot meer stress en een lagere jobprestatie kunnen leiden. Zo verhindert gedwongen thuiswerk werknemers om conform voorkeur te werken maar zijn ook in het privéleven veelal hinderende factoren aanwezig, zoals de aanwezigheid van kinderen thuis in plaats van op school of het gebrek aan infrastructuur om samen met de partner van thuis uit te werken. Ook heeft thuiswerk momenteel een frequent karakter van wel 4 tot 5 dagen thuiswerk per week in tegenstelling tot het gemiddelde van voor de coronasituatie van 1,4 dagen per week (in België) (ING, 2020). Dat kan het gevoel van cohesie met collega's in het gedrang brengen. Daarnaast

ervaren werknemers die verplicht thuiswerken niet steeds het vertrouwen door de leidinggevendende en kunnen zij het gevoel hebben zich extra te moeten bewijzen wanneer ze van thuis uit werken. Aangezien de voordelen van thuiswerk zich voornamelijk manifesteren via autonomie, bijvoorbeeld om op thuiswerkdagen kleine privé-zaken te regelen, werkt het gevoel gecontroleerd te worden of zich te moeten bewijzen averechts. Om het werkelijk potentieel van thuiswerk te bereiken is een ondersteunende relatie en goede communicatie tussen leidinggevenden en werknemers noodzakelijk. Hierin is het belangrijk dat organisaties zich bewust zijn van het feit dat werknemers dienen te groeien in thuiswerk en in het vinden van die balans waarin zowel werk- als privé-taken optimaal vervuld worden. Het is kortom belangrijk dat thuiswerk middenin een 'coronatijdperk' niet wordt vergeleken met thuiswerk wanneer het welbedacht, onder optimale omstandigheden, geïmplementeerd wordt.

Tot slot kan nagedacht worden over 'post-corona' thuiswerk en de transitie van een frequent naar een meer gematigd, regulier thuiswerkritme. Uit onderzoek weten we dat werknemers doorgaans een aantal maanden nodig hebben om optimaal om te schakelen van 100% kantoorwerk naar 60% kantoorwerk (dit wil zeggen met twee thuiswerkdagen per week). De vraag stelt zich dan ook de omgekeerde verhouding te maken: de omschakeling van een frequent thuiswerkregime naar voltijds kantoorwerk zal aanpassing van werknemers vereisen. Een stapsgewijze transitie met een draagvlak voor communicatie wordt wellicht beschouwd als *best practice*.

Conclusie

Ondanks de toename van thuiswerk in organisaties, tonen studies zowel positieve als negatieve effecten en is er geen consensus over of het gebruik van thuiswerk effectief leidt tot meer werknemerswelzijn en hogere jobprestaties. Ons onderzoek schuift een aantal factoren naar voren die deze dubbelzinnigheden kunnen verklaren. Ten eerste blijkt dat eerder dan te kijken naar het gebruik van thuiswerk, het belangrijk is om te kijken naar de mate waarin het al dan niet gebruik van thuiswerk in overeenstemming is met

de eigen voorkeur van werknemers. Ten tweede is het belangrijk dat werknemers geen externe druk conflicterend met hun eigen voorkeur ervaren, noch vanuit hun werkomgeving noch vanuit hun thuisomgeving, om wel of geen gebruik te maken van thuiswerk. Ten laatste blijkt dat de effecten van thuiswerk zich zowel manifesteren op persoonsniveau (dit wil zeggen vergeleken tussen werknemers) als specifiek op thuiswerkdagen (dit wil zeggen vergeleken tussen werkdagen) en dat thuiswerk vooral op deze dagen werknemers helpt om werk en privé met elkaar te combineren, zonder dat de algemene jobprestatie hieronder lijdt. Deze resultaten impliceren dat werkgevers best (1) mogelijkheden creëren om werknemers keuzes te laten maken in lijn met de eigen voorkeur, (2) vermijden om druk uit te oefenen op werknemers om al dan niet thuis te werken en (3) invloeden vanuit werknemers hun thuisomgeving erkennen en mee in acht nemen. Daarnaast kan het aanbieden van thuiswerk en het verlenen van voldoende autonomie aan werknemers om op thuiswerkdagen kleine privé-zaken te regelen, een manier zijn om werk-privé balans en welzijn bij werknemers te verhogen zonder de algemene jobprestatie in het gedrang te brengen. In een 'post-corona tijdperk' is het belangrijk dat organisaties zich bewust zijn van de suboptimale omstandigheden waarin thuiswerk veelal geïmplementeerd wordt. Een gebrek aan vertrouwen en een gebrek aan keuze voor de werknemer of de organisatie, samen met het veelal frequente of zelfs permanente karakter van thuiswerk, spreken de optimale omstandigheden tegen en kunnen het potentieel van thuiswerk ondermijnen.

Joni Delanoëije

Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven

Noot

1. Dit artikel is een samenvatting van de doctoraats thesis van Delanoëije (2019) en omvat verwijzingen naar de drie kernstudies die deel uitmaken van deze thesis: Delanoëije en Verbruggen (2019, 2020) en Delanoëije, Verbruggen en Germeys (2019).

Bibliografie

- Allen, D., Renn, R., & Griffeth, R. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 125-164.
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Ammons, S. (2013). Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 49-58.
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Barker, R. (2005). On the edge or not? Opportunities for interdisciplinary scholars in business communication to focus on the individual and organizational benefits of companion animals in the workplace. *The Journal of Business Communication*, 42(3), 299-315.
- Batt, R., & Valcour, P. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Beauregard, T., & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337.
- Boell, S., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131.
- Butts, M., Casper, W., & Yang, T. (2013). How important are work – family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25.
- Casper, W., & Buffardi, L. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391 – 410.
- Casper, W., Eby, L., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28-43.
- Delanoëije, J. (2020). Furry families in times of COVID-19: Cats and dogs at the home-office. *Work-Life Balance Bulletin: A DOP Publication*, 4(1), 16-20.
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2019). The use of work-home practices and work-home conflict: Examining the role of volition and perceived pressure in a multi-method study. *Frontiers in Psychology*, 10, article 2362.
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, ahead-of-print, 1-14.
- Delanoëije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843-1868.
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L., & Bakker, A. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Netherlands: Springer.
- Eby, L., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729.
- Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoëije, J., & De Cooman, R. (2018). All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demands. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 86-99.
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: A meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Glass, J., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12(3), 313-337.
- Golden, T., Veiga, J., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-home conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
- Grawitch, M., Barber, L., & Justice, L. (2010). Rethinking the work – life interface: It's not about balance, it's about resource allocation. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(2), 127-159.
- Gray, M., & Tudball, J. (2003). Family-friendly work practices: Differences within and between workplaces. *Journal of Industrial Relations*, 45(3), 269-291.
- Hammer, L., Neal, M., Newsom, J., Brockwood, K., & Colton, C. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799-810.
- Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.

- Hill, E., Miller, B., Weiner, S., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683.
- ING. (2020). De wereld na Covid-19: De sociaal-economische prijs van telewerk. *ING Belgium Economic Newsletter Reeks*.
- Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L.A., & Kaskubar, D. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J., & Mäkikangas, A. (2003). Work-family conflict and its relations to well-being: the role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences*, 35(7), 1669-1683.
- Kossek, E., Lautsch, B., & Eaton, S. (2006) Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., & Sheep, M. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-30.
- Kröll, C., Doebler, P., & Nüesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 677-693.
- Maertz, C., & Boyar, S. (2011). Work-family conflict, enrichment, and balance under “levels” and “episodes” approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68-98.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329-345.
- Masuda, A., Holtschlag, C., & Nicklin, J. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *The Career Development International*, 22(2), 200-219.
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Labor Research*, 27(4), 555 – 574.
- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J., & Heelan, M. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
- Poelmans, S., & Beham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 393-410.
- Rousseau, D. (2005). *1-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Saltzstein, A., Ting, Y., & Saltzstein, G. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.
- Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (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.
- Shockley, K., & Allen, T. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work – family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479-493.
- Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work – family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368-381.
- Thompson, C., & Prottas, D. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Vega, R., Anderson, A., & Kaplan, S. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Walsh, F. (2009). Human-animal bonds I: The relational significance of companion animals. *Family Process*, 48(4), 462-480.
- Wilkens, M., Cabrita, J., Jungblut, J. & Anderson, R. (2018). *Striking a balance: Reconciling work and life in the EU* (Report No. #EF18065). Luxembourg: Publications Office of the European Union.