

## Telewerk in tijden van COVID-19: Uitdagingen & aanbevelingen

*Prof. Tim Vantilborgh (Vrije Universiteit Brussel) & Eva De Winter (Co-voorzitter Vereniging Organisatie, Consumenten, en Arbeidspsychologie, VOCAAP)*

**Dit is een samenvatting van een rapport, dat gedownload kan worden van:**

Eind oktober 2020 werd telewerk opnieuw de norm in België om de verspreiding van COVID-19 tegen te gaan. Deze maatregel heeft echter vergaande gevolgen voor zowel werkgevers als werknemers en kan een impact hebben op individuen, organisaties, en de gehele maatschappij. Om deze maatregel succesvol te maken is het belangrijk om verder te kijken dan de gevolgen voor de economie en de gezondheid van de bevolking. Inzichten uit de Arbeids- en Organisationspsychologie helpen ons om de uitdagingen die gepaard gaan met telewerk te begrijpen en om evidence-based management praktijken te implementeren.

### Werken van thuis of leven op het werk?

Sinds de start van de COVID-19 crisis steeg het aantal Belgische werknemers dat minstens één dag per week telewerkt van 16.9% naar 62%. Dit vormt een plotse en dramatische verschuiving, waarbij werknemers en werkgevers met weinig telewerk ervaring plots gedwongen worden om over te gaan naar virtuele manieren om samen te werken. De wetenschappelijke literatuur toont aan dat af en toe telewerken voordelen biedt aan werknemers, zoals een toename in autonomie, minder werk-familie conflict, hogere tevredenheid en prestaties, minder stress, en een lagere kans om de job te verlaten. Deze voordelen observeert men echter wanneer werknemers telewerk combineren met kantoorwerk. De huidige situatie is echter sterk verschillend, aangezien veel werknemers momenteel voltijds van thuis uit werken. Bovendien is dit telewerk geen vrije keuze maar gedwongen. Bijgevolg is het mogelijk dat telewerkers momenteel deze voordelen niet ervaren. Hoewel enkele studies aantonen dat sommige groepen werknemers nog steeds voordelen ervaren van telewerken tijdens een lockdown, suggereert recent onderzoek dat telewerkers momenteel verschillende negatieve gevolgen ervaren, zoals:

1. Een toename in werk-familie conflict, doordat werk en familie verplichtingen elkaar belemmeren.
2. Een afname in mogelijkheden om afstand te nemen en te herstellen van werk, doordat de grenzen tussen werk en andere levensdomeinen vervagen.
3. Een intensifiëring van arbeid, waarbij werknemers meer uren werken, pauzes overslaan, overstelpt worden met virtuele vergaderingen, wat leidt tot minder tijd voor herstel en uitputting.
4. Een toename in gevoelens van isolatie en eenzaamheid doordat sociale interacties afnemen.
5. Een afname in intrinsieke motivatie doordat telewerk minder mogelijkheden biedt om basisbehoeften te vervullen (autonomie, relaties, en competentie).
6. Moeilijkheden om taken uit te voeren omdat telewerk extra tijd vergt om samenwerking te coördineren en organiseren, ambiguïteiten te managen, informatie te verzamelen, en door een gebrek aan middelen.
7. Een gebrek aan communicatie en, bijgevolg, onduidelijke verwachtingen tussen werknemers en werkgevers.
8. Moeilijkheden om met virtuele teams te communiceren en te managen, doordat ze een andere aanpak vereisen: transparante en duidelijke communicatie, vertrouwen, in de plaats van micro-management en overdreven controle.

Deze uitdagingen vergen veel van werknemers en werkgevers. Verschillende acties kunnen echter ondernemen worden om deze uitdagingen aan te gaan.

#### Aanbevelingen voor werknemers:

1. Indien de epidemiologische toestand het toelaat, is het aangeraden om een **optimale balans te zoeken tussen telewerk en kantoorwerk**. Men raadt vaak twee dagen telewerk per week aan.
2. **Ga actief op zoek naar manieren om te herstellen van het werk**. Onderzoek geeft aan dat herstel bevordert wordt als men actief tijd besteed aan activiteiten die los staan van het werk en die je helpen om te ontspannen (v.b., virtuele sport lessen, wandelen, sociale activiteiten via video chat).
3. **Breng structuur aan in je werkdag**. Kies een aparte plaats om thuis te werken en leg duidelijke werkuren vast. Gebruik rituelen om je werkdag te starten en te eindigen. Vergeet ook niet om pauzes op te nemen in je werkdag.

#### Aanbevelingen voor organisaties en leidinggevenden:

4. **Leidinggevenden moeten medelevend en familie-ondersteunend zijn**. Dit betekent dat leidinggevenden empathie, aandachtige communicatie, een gemeenschappelijk project, en een duidelijke visie aan de dag moeten leggen. Leidinggevenden kunnen best luisteren naar de bezorgdheden van werknemers en moeten erkennen dat elke werknemer zich in een unieke en moeilijke situatie kan bevinden.
5. **Organisaties en leidinggevenden moeten duidelijk communiceren wat er verwacht wordt van werknemers tijdens deze crisis**. Eigenlijk komt dit erop neer dat organisaties de vereisten van CAO85 moeten naleven en een formeel telewerk beleid moeten opstellen, inclusief een duidelijke omschrijving van verwachtingen van telewerkers (v.b., omtrent bereikbaarheid en communicatie middelen).
6. **Help werknemers om structuur aan te brengen in hun werkdag en een goede telewerk omgeving in hun woning te creëren**. Tracht te vermijden dat werknemers het gevoel hebben dat ze steeds bereikbaar moeten zijn. Wees je ervan bewust dat veel werknemers geen goede werkplek hebben thuis. In dergelijke gevallen zouden organisaties hun werknemers moeten helpen om een goede werkplek te creëren, door hen de middelen te geven om kantoomateriaal (v.b., een ergonomische stoel, toetsenbord, stabiele internet verbinding) te ontlenen of aan te kopen.
7. **Gebruik virtuele communicatie instrumenten om in contact te blijven met collega's**. Je kan informele bijeenkomsten organiseren met virtuele middelen (v.b., een digitale koffie pauze). Start of beëindig formele virtuele vergaderingen met een kort informeel moment om te polsen naar ieders welzijn. Wees je er van bewust dat deze initiatieven ook bijkomende verplichtingen kunnen creëren voor sommige werknemers (v.b., werknemers waarvan de kinderen ook thuis zijn). Het is dus belangrijk om een balans te vinden tussen de nood aan sociale interactie en werkbelasting.
8. **Wees empathisch en vertrouw werknemers**. Wanneer telewerkers continu gecontroleerd worden, daalt hun gevoel van autonomie en vermindert hun welzijn. Leidinggevenden dienen weliswaar structuur en ondersteuning te bieden, duidelijke doelstellingen, en moeten regelmatig polsen hoe het met telewerkers gaat. Hierbij moeten ze proberen om een psychologisch veilig klimaat te creëren, waarbij werknemers het gevoel hebben dat ze problemen kunnen bespreken met leidinggevenden en collega's.
9. **Wees flexibel en verleen steun**. Wees aandachtig voor de unieke noden van telewerkers. Werknemers moeten het gevoel krijgen dat ze gesteund worden door hun leidinggevenden,

wat betekent dat de organisatie moet aantonen dat ze hun bijdragen appreciëren en begaan zijn met hun welzijn.

10. **Zorg voor trainingsmogelijkheden.** Werknemers moeten nieuwe virtuele communicatie en samenwerking instrumenten leren gebruiken, wat tot stress kan leiden. Organisaties kunnen deze stress verminderen door trainingen aan te bieden waarin men werknemers leert om deze nieuwe instrumenten te gebruiken. Voor leidinggevenden kan het managen van een virtueel team een grote uitdaging zijn. Trainingen kunnen ook hier helpen om hun communicatie strategie en management stijl aan te passen aan deze nieuwe context.