

**Michel Walrave & Marijke De Bie**

**Mijn kantoor is waar mijn laptop staat**  
**Mythe en realiteit van telewerk**

**PSW-paper 2005/9**

**Communicatiewetenschappen**

Prof. dr. Michel Walrave is docent strategische communicatie aan de Universiteit Antwerpen, Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen, Departement Communicatiewetenschappen. Hij is verantwoordelijk voor de onderzoeksgroep Strategische Communicatie en verricht onderzoek naar toepassingen en gevolgen van de informatiemaatschappij waaronder de bescherming van de privacy en de mogelijkheden en beperkingen van verschillende typen telewerken.

[michel.walrave@ua.ac.be](mailto:michel.walrave@ua.ac.be)

Marijke De Bie is onderzoekster aan de Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen, Departement Communicatiewetenschappen, onderzoeksgroep Strategische Communicatie. Zij verricht momenteel onderzoek naar eGovernment en eWork.

[marijke.debie@ua.ac.be](mailto:marijke.debie@ua.ac.be)

De titel van de paper hebben we te danken aan *De Tijd* (4/10/2005) en *De Morgen* (8/10/2005)

De survey waarover gerapporteerd wordt, en waarvan enkele resultaten vergeleken worden met andere studies, kadert in het Europese project Allinclusive@work ([www.europeteleworks.org](http://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 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.

## **Mijn kantoor is waar mijn laptop staat – Mythe en realiteit van telewerk**

Sinds een dertigtal jaren wakkert het telewerkdebat nu en dan aan omdat werknemers en werkgevers op zoek gaan naar oplossingen voor een beter beheer van tijd en ruimte. Werken op een afstand van het hoofdkantoor wordt eveneens gezien als een manier om het werk te herverdelen in het voordeel van achtergestelde regio's en als een antwoord op de mobiliteitsproblemen. De werkvorm wordt ook beschouwd als een middel om een zeker evenwicht te vinden tussen werk en privé-leven. Daarnaast wordt telewerk ingevoerd als flexibiliteitsmechanisme (Daniels et al., 2000; Dimitrova, 2003; Mann & Holdsworth, 2003; Taskin & Vendramin, 2004; Walrave, 2005a; Zegveld, 1995).

België is een dichtbevolkt land en beschikt over een zeer uitgebreid wegennet (FEBIAC, 2005). De 'natuurlijke elementen' die telewerk zouden kunnen stimuleren, ontbreken. Toch dwingen de aanzwellende files om na te denken over drastische maatregelen om de mobiliteitsproblematiek en de daarmee gepaard gaande kosten in te dijken (Logghe & Vanhove, 2004; Walrave, 2005a). Niet alleen de verkeersopstoppingen en het tijdsverlies, maar ook verschillende sociale knelpunten, maken van telewerken een actueel thema. Zo wordt het werken op een afstand van het hoofdkantoor steeds vaker naar voor geschoven als een middel om gelijke arbeidskansen te creëren voor bepaalde groepen van de actieve bevolking.

Telewerken of e-werken, is het stilaan een modewoord geworden in debatten over mobiliteit en combinatie werk/gezin of wordt het daadwerkelijk succesvol toegepast? Om concrete voordelen, maar ook mogelijke nadelen waarmee telewerkers en hun managers geconfronteerd worden in kaart te brengen, is een survey uitgevoerd. Ook bij niet-telewerkers en managers zonder telewerkprojecten in hun organisatie is gepolst naar hun visie. Op die manier kan het inzicht groeien in de risico's die gevreesd worden en bepaalde werknemers en werkgevers weerhouden om te starten met telewerk. Is hun vrees gegrond of niet? Het antwoord hierop kan schuilen in de ervaringen van huidige telewerkers en managers met telewerkmogelijkheden in hun bedrijf die bepaalde nadelen daadwerkelijk ondervinden of juist relativiseren. Zowel mogelijke valkuilen als succesfactoren zijn onderzocht.

In een eerste hoofdstuk worden de verschillende vormen van telewerk onderscheiden. Vervolgens wordt de onderzoeksopzet uit de doeken gedaan. Hoofdstuk drie gaat dieper in op de persoonlijke gevolgen van telewerk. Er wordt nagegaan welke positieve en negatieve effecten werken op een afstand van het kantoor heeft op het werk en privé-leven van de werknemer. Werkmotivatie, stress, loopbaanmogelijkheden, vrije tijd en tijd voor het gezin zijn enkele van de thema's die onder de loep worden genomen. Het volgende

hoofdstuk bestudeert de pro's en contra's van telewerk voor de werkgever. Zo wordt ondermeer nagegaan of telewerk leidt tot een verhoogde productiviteit en flexibiliteit van de organisatie, een daling van het ziekteverzuim en een gebrek aan supervisie. Ten slotte wordt ingegaan op de maatschappelijke impact van telewerk op de tewerkstellingsmogelijkheden van bepaalde groepen. De resultaten van eigen onderzoek worden steeds vergeleken met de bevindingen van ander onderzoek over telewerk.

Alvorens dieper wordt ingegaan op de methodologie, de persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke gevolgen van telewerk, worden de verschillende vormen van telewerken onderscheiden.

## **1. Babelse spraakverwarring**

Telewerk of e-werk kan bondig worden omschreven als het werken op een afstand van het hoofdkantoor, waar de werknemer gewoonlijk arbeid verricht en waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie – en communicatietechnologie. Het fenomeen wordt vaak exclusief geïdentificeerd met telehuiswerken. Er bestaan echter verschillende telewerkvormen en deze kunnen worden onderscheiden op basis van twee dimensies (cf. Figuur 1). Een eerste dimensie van de typologie beantwoordt de vraag of de telewerker een werknemer van het bedrijf is of niet. Bij de tweede dimensie hoort de vraag: Beschikt de telewerker over een individuele werkplek of deelt hij/zij de werkstek met andere telewerkers?

Een antwoord op de eerste vraag levert niet alleen werknemers op die (parttime) op een afstand van het kantoor werken, maar maakt het ook mogelijk zelfstandige (fre)e-lancers te onderscheiden. Ze krijgen de naam van e-lancers omdat ze vanuit hun thuishkantoor werk verrichten voor verschillende klanten en gebruik maken van ICT om hun diensten te leveren. Voorbeelden zijn freelance vertalers en webontwerpers. Niet alleen individuen, maar ook bedrijven kunnen diensten aanbieden op een afstand van het hoofdkantoor met behulp van informatie- en communicatietechnologie. Zij leveren e-diensten (vb. call centra). (Fre)e-lancers en e-services behoren niet tot de focus van ons onderzoek. We belichten werknemers die van hun bedrijf of instelling de toestemming hebben gekregen om op een afstand van het kantoor te werken.

Deze laatste categorie omvat verschillende telewerktypes. Zo kan een werknemer thuis werken en daarbij gebruik maken van de ICT die aanwezig is in het thuishkantoor. Sommige werknemers kunnen worden ondergebracht bij de werknomaden of mobiele telewerkers. Zij werken tijdens het reizen: in het openbaar vervoer of op andere plaatsen die beschikken over een (draadloze) internetverbinding (vb. 'hot spots' in publieke ruimtes). Hun werkplekken kunnen 'instant werkplekken' worden genoemd. Ten slotte zijn er nog de meer sociale telewerktypes waarbij de individuen kantoorkantoren delen: satellietkantoren en telecentra. Werknemers moeten dan niet de nodige

technologie in huis te hebben; ze kunnen de infrastructuur gebruiken die aanwezig is op deze gedeelde telewerkplekken.

Satellietkantoren zijn meestal eigendom van een bedrijf dat haar werknemers toestaat (parttime) in dit bedrijfsgebouw te werken dat minder ver van hun huis is gelegen dan het hoofdkantoor. De werknemers gebruiken de infrastructuur en ICT die in het satellietkantoor aanwezig is en genieten van een duidelijke (fysieke) grens tussen de werk- en thuisomgeving (i.c. het privé-/familieleven).

Telecentra vertonen grote gelijkenissen met satellietkantoren. Toch is er één heel groot verschil tussen de twee telewerktypen. Daar waar een satellietkantoor eigendom is van het bedrijf, is een telecentrum meestal in handen van een private en/of publieke organisatie. Werknemers van verschillende bedrijven kunnen (parttime) in dit centrum werken. De werkgever huurt de ICT en infrastructuur. Een telecentrum kan naast kantoorruimte en ICT nog andere diensten aanbieden zoals sociale faciliteiten, kinderopvang en opleidingen voor telewerkers.

In dergelijke gedeelde werkplekken kunnen medewerkers niet alleen werk verrichten in team, maar ook vanop afstand samenwerken met collega's uit andere kantoren (vb. hoofdkantoor of andere satellietkantoren, telecenters of thuiswerkers).

**Figuur 1: Telewerktypen** (Huws & O'Regan, 2001; Vandenbrande et al., 2003; Walrave & Dens, 2003)

		Contract	
		Werknemer	Geen werknemer
Kantoor	Individuele werkplek	Telethuiswerk Mobiel werken	(fre)e-lancer
	Collectieve werkplek	Satellietkantoor Telecenter	e-diensen
	Telewerk in ruime zin		
Telewerk in enge zin			

## 2. Onderzoeksopzet

De onderzoeksresultaten die in deze paper worden voorgesteld, maken deel uit van een grote Europese survey over telewerk. De telewerk-bevraging kadert in het Europese project Allinclusive @ work ([www.europeteleworks.org](http://www.europeteleworks.org)) met Unizo als promotor en het ESF-Agentschap Vlaanderen als coördinator. De onderzoeksgroep Strategische Communicatie van de Universiteit Antwerpen heeft het onderzoek uitgevoerd. De landen die in het project zijn betrokken zijn Ierland, Italië, Griekenland, Nederland en België (Vlaanderen).

Om de vraagstellingen van het project te kunnen beantwoorden is in deze vijf Europese landen een e-survey uitgevoerd tussen juli en november 2004. Via gestandaardiseerde vragenlijsten werden de houdingen van telewerkers en niet-telewerkers ten aanzien van concrete voor- en nadelen van telewerk gemeten en met elkaar vergeleken. Dezelfde toets is gebeurd bij de werkgevers met en zonder telewerkervaring in hun bedrijf. Aan de hand van statements is ook bij hen nagegaan wat hun opinie is (5-puntenschaal) over verschillende telewerkthema's en of de invoering van telewerk een andere visie met zich meebrengt. Verder is in het onderzoek niet alleen gepeild naar de nood aan telewerk-training, maar ook naar de interesse voor telewerk in het algemeen en voor telecentra in het bijzonder.

In het Europese project was het niet de bedoeling het aantal telewerkers te turven, noch is er getracht diepere inzichten te verwerven in het waarom van bepaalde ervaringen met en/of visies over telewerk. Wel was het de bedoeling om mogelijke knelpunten op te sporen die werkgevers en werknemers zonder telewerkervaring ervan weerhouden om telewerk toe te passen. De voordelen van telewerk die door telewerkers en managers met telewerk in hun bedrijf worden ervaren, kunnen een stimulans betekenen voor de invoering van de werkvorm.

De resultaten van het Allinclusive-project die in deze paper zijn geïntegreerd, hebben betrekking op Vlaanderen. In totaal hebben 2285 respondenten deelgenomen aan de enquête in Vlaanderen. De meerderheid van de respondenten waren werknemers (n=1418) en ook 174 werkgevers en managers waren bereid de vragenlijst in te vullen. De overige respondenten bestonden uit studenten, werkzoekenden, huismannen en -vrouwen, niet-actieven en anderen.

Het is niet louter de bedoeling om de Vlaamse resultaten van het Europese onderzoek in deze paper voor te stellen. De bevindingen van het Allinclusive@work project zijn al opgenomen in het onderzoeksrapport 'Teleworking @home or closer to home?' van Walrave en De Bie (meer informatie op [www.tijdvoortelewerk.be](http://www.tijdvoortelewerk.be)). Deze paper bespreekt de houdingen en attitudes die in het Vlaamse onderzoek zijn gemeten op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk vlak en vergelijkt en/of vult ze aan met resultaten van andere toonaangevende onderzoeken in de telewerksector. Op deze manier kunnen onze onderzoeksresultaten worden gekaderd in en getoetst aan het ruimere debat rond telewerk dat al jaren aan de gang is.

### **3. Voor- en nadelen voor werk en privé-leven werknemer**

Telewerk wordt vaak omschreven als een vorm van werkorganisatie die gepaard gaat met een flexibelere indeling van het werk, een rustige werkomgeving, veel zeggenschap over hoe het werk te regelen en, zeker in het geval van

telehuiswerk, 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 auteurs tot een grotere productiviteit van de telewerker (Akelsen et al., 2003; Alcatel, 2002; Claes, 2000; Huuhtanen, 2003; Illegems & Verbeke, 2003; Leeds & Leeds, 2003; Taskin, 2003a; Taskin, 2003b, Taskin & Delobbe, 2002; Taskin & Vendramin, 2004; Thomsin, 2002; Walrave & Dens, 2003). Naast een productiviteitswijziging kunnen eventueel ook andere gevolgen ervaren worden op het vlak van stress, werkdruk, balans werk/privé-leven en carrièrekansen. De Vlaamse resultaten van ons onderzoek voor deze gevoelige aspecten van telewerk worden samengevat in volgende tabel en vervolgens geconfronteerd met andere onderzoeken. De bevindingen van de telewerkers en de niet-telewerkers worden eveneens met elkaar vergeleken (cf. Tabel 2).

**Tabel 1: Evaluatie telewerkervaring (N=862) (Walrave & De Bie, 2005: 26)**

	Daling	Gelijk	Stijging
Productiviteit	4%	39%	57%
Promotiemogelijkheden	59.4%	8.7%	31.9%
Werkdruk	18.9%	67%	14.1%
Stress	43.5%	45.7%	10.8%
Evenwicht werk/privé-leven	10.7%	33.7%	55.6%

### 3.1. Productiviteit

Uit Tabel 1 blijkt dat de meerderheid van de bevroegde telewerkers ervan overtuigd zijn dat hun productiviteit is gestegen. Verschillende onderzoeken en case studies bevestigen deze resultaten (Akelsen at al., 2003; Claes, 2000; Huuhtanen, 2003; Illegems & Verbeke, 2003; Thomsin, 2002; Walrave & Dens, 2003).

Taskin & Vendramin (2004) hebben zich gebaseerd op verschillende bronnen (vb. Baruch, 2000; Bailey & Kurland, 2002; Konradt et al., 2000) en spreken over een productiviteitsstijging tussen 2 en 40 %. Case studies in Walrave & Dens (2003) variëren tussen een grotere productiviteit van de telewerker van 10 tot 22%. Belangrijk is hier op te merken dat de resultaten van deze onderzoeken zijn gebaseerd op de perceptie of mening van de respondent/werknemer over zijn/haar productiviteit.

Illegems en Verbeke (2003) hebben 261 werknemers van 16 verschillende bedrijven met een vestiging in Brussel bevroegd over telewerk (54 telewerkers) en zij hebben vastgesteld dat telewerkers overtuigender zijn dan niet-telewerkers van de productiviteitsstijging die gepaard gaat met het werken op een afstand van het hoofdkantoor.

Een doorslaggevend bewijs van een verhoging van de productiviteit is dit niet, maar ander onderzoek heeft aangetoond dat telewerkers meer geconcentreerd zijn tijdens het werk, minder worden gestoord, en ook meer uren kloppen. Dit laatste kan ongetwijfeld leiden tot een hogere productiviteit. Toch bestaat het gevaar dat dit zich vertaalt in een verzwaring van het werk en uitmondt in workaholisme (Huuhtanen, 2003; Leeds & Leeds, 2003; Mann & Holdsworth, 2003; Taskin, 2003a; Taskin, 2003b; Taskin & Vendramin, 2004).

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 toelagen, werken motiverend. Dit kan leiden tot een hogere productiviteit.

### **3.2. Autonomie, concentratie en motivatie**

Onderzoekers bevestigen dat de telewerkers en/of niet-telewerkers ook overtuigd zijn 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 (Claes, 2000; Illegems & Verbeke, 2003; Teo, Lim & Wai, 1998 in Taskin & Delobbe, 2002; Thomsin, 2002; Walrave & Dens, 2003).

Uit een onderzoek van Taskin en Delobbe (2002) blijkt zelfs dat hoe meer tijd de telewerker thuis doorbrengt, hoe meer hij/zij het gevoel heeft over een zekere autonomie te beschikken. Een studie van Walrave en Dens (2003) steunt deze resultaten: een grotere autonomie is het derde grootste voordeel van het werken op een afstand van het hoofdkantoor volgens telewerkers (Walrave & Dens, 2003: 208). Ook niet-telewerkers zijn overtuigd dat telewerk gepaard gaat met meer autonomie, zo blijkt uit een onderzoek bij 72 niet-telewerkers (Claes, 2000: 32).

Net zoals in het onderzoek van Illegems en Verbeke (2003), komt uit ons onderzoek naar voren dat beide groepen werknemers, die al dan niet telewerken, overtuigd zijn van een grotere autonomie ten gevolge van telewerk (Illegems & Verbeke, 2003: 129). (cf. Tabel 2).

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 uit zich, volgens onderzoek, in een intensivering van het werk, minder pauzes en onderbrekingen waardoor er langer wordt gewerkt (Huws et al., in Dimitrova, 2003; Michelson, 1997 in Dimitrova, 2003; Taskin & Vendramin, 2004). 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.

Konradt et al. (2000) stelt in Taskin & Delobbe (2002) dat voor werknemers die complexe taken uitvoeren, denkwerk of probleemoplossende taken verrichten, telewerk bevorderlijk is voor de concentratie. Er is minder storing omdat de



bronnen die voor afleiding kunnen zorgen, verminderen. Ook andere auteurs spreken over een grotere concentratie en minder storing tijdens het werk (Huuhtanen, 2003, Illegems & Verbeke, 2003; Konradt et al., 2000 in Taskin & Delobbe, 2002; Leeds & Leeds, 2003; Walrave & 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%). Illegems en Verbeke (2003) daarentegen, presenteren volledig tegenovergestelde resultaten. Telewerkers en niet-telewerkers, zo blijkt uit hun onderzoek, zijn niet overtuigd dat werken op een afstand van het hoofdkantoor samengaat met minder onderbrekingen, minder lawaai en meer privacy (Illegems & Verbeke, 2003: 119, 129).

Onderzoek heeft al aangetoond dat werknemers met en zonder telewerkervaring menen dat telewerk samengaat met flexibele werkuren (Claes, 2000; Illegems & Verbeke, 2003; Mann et al., 2000 in Mann & Holdsworth, 2003; Thomsin, 2002). Bijna alle telewerkers en niet-telewerkers die hebben deelgenomen aan de Vlaamse e-survey, delen deze visie (cf. tabel 2). Illegems en Verbeke (2003) hebben bovendien vastgesteld dat significant meer telewerkers dan niet-telewerkers van mening zijn dat werken op een afstand van het hoofdkantoor leidt tot een grotere tijdssoevereiniteit. Toch is deze uitspraak niet absoluut want de tijdssoevereiniteit is afhankelijk van deadlines, klanten en managers. Bovendien zijn er duidelijke afspraken nodig over de bereikbaarheid van de telewerker zodat het privé-leven niet in het gedrang komt (Leeds & Leeds, 2003; Walrave & Dens, 2003).

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. Vorig onderzoek in Vlaanderen heeft aangetoond dat een grotere werkmotivatie ten gevolge van telewerk significant meer steun geniet van de telewerkers. De niet-telewerkers lijken dit voordeel dus te onderschatten (Walrave & Dens, 2003: 208-210). Op basis van de e-survey in Vlaanderen kan worden vastgesteld dat het percentage telewerkers de proportie niet-telewerkers die gematigd tot zeer gemotiveerd zijn in hun job, overschrijden (Walrave & De Bie, 2005: 43). Uit een enquête van Thomsin (2002) bij IBM in 2001 blijkt bovendien dat de werktevredenheid stijgt zodra men telewerkt. 79.5% van de bevraagde telewerkers spreekt over een grotere werktevredenheid (Thomsin, 2002: 84).

### 3.3. Stress en werkdruk

In verschillende onderzoeken wordt aangehaald dat telewerk de stress vermindert (Daniels et al., 2001; Illegems & Vebeke, 2003; Konradt et al., 2000; Taskin & Vendramin, 2004; Thomsin, 2002; Tremblay, 2001; Walrave & Dens, 2003). 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.

Over het effect van telewerk op het stressniveau van de telewerker kan echter geen éénduidig 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 1 op de 10 telewerkers vermeldt een stijging (cf. Tabel 1).

Mann & Holdsworth (2003) hebben 12 journalisten telefonisch geïnterviewd en komen tot de conclusie dat zowel telewerkers als niet-telewerkers stress ervaren in hun job (deadlines, onbereikbaarheid van mensen). Werknemers die op kantoor werken, kampen met extra stressfactoren: verkeersergernis en bedrijfsbeleid (Mann & Holdsworth, 2003: 204).

Uit de Allinclusive@work bevraging van de telewerkers in Vlaanderen komt naar voren dat e-werken 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 die telewerken speelt bij een mogelijke daling van de werkdruk. Significant meer niet-telewerkers dan telewerkers zijn ervan overtuigd dat werken op een afstand van het hoofdkantoor de werkdruk vermindert (cf. Tabel 2).

In 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 significant op het vlak van hun mening over de optie om dankzij telewerk ook na de kantooruren te kunnen werken. 8 op de 10 telewerkers zien de mogelijkheid om bepaalde taken buiten de gewone arbeidsuren te kunnen afwerken als een voordeel van telewerk, terwijl slechts 6 op de 10 niet-telewerkers deze mening delen.

Taskin en Vendramin (2004) waarschuwen wel voor het ambigue karakter van de wijzigende werkritmes door de invoering van werken op een afstand van het hoofdkantoor. Zo kan de telewerker zelf hebben gekozen om zijn/haar werktijd in te vullen met telewerk (vervangingstijd) 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 vervangingstijd 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: 72-75).

### 3.4. Loopbaanmogelijkheden

Een prangende vraag in het telewerk-debat is of werken op een afstand van het hoofdkantoor een invloed heeft op de carrièremogelijkheden van de telewerker. De meeste onderzoeken, en zo ook onze studie, focussen op de perceptie van de promotiekansen. Telewerkers *vrezen* de vermindering van promotiemogelijkheden door een gebrek aan visibiliteit en face-to-face communicatie (Claes, 2000; Illegems & Vebeke, 2003; Mann & Holdsworth, 2003; Taskin & Vendramin, 2004; Walrave & Dens, 2003; Whittle, 2003). Een longitudinaal onderzoek waarbij telewerkers en niet-telewerkers (met soortgelijke functies, competenties, opleidingen, ambities e.d.) met elkaar vergeleken kunnen worden, zou duidelijkheid kunnen scheppen of deze vrees gegrond is.

Als aan werknemers wordt 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 (cf. Tabel 1). Ongeveer de helft van de werknemers zonder telewerkervaring vreest voor een reductie van de promotiemogelijkheden. Iets minder telewerkers liggen hiervan wakker (4/10). Een onderzoek van Illegems en Verbeke (2003) heeft gelijkaardige resultaten opgeleverd voor werknemers en werkgevers: niet-telewerkers en managers van bedrijven waar telewerk (nog) niet is ingevoerd, zien een beïnvloeding van de carrièremogelijkheden als een potentieel nadeel van telewerk. Volgens de telewerkers en werkgevers die telewerk aanbieden is dit geen negatief gevolg van het werken op een afstand van het hoofdkantoor (Illegems en Verbeke, 2003: 83,125).

Goudswaard en de Nanteuil (2000) hebben een onderzoek uitgevoerd in 7 EU-lidstaten waarbij de relatie tussen flexibele werkvormen, werkcondities en gezondheid en welzijn werd nagegaan. Een interessant resultaat van de studie zijn de indicaties van jobonzekerheid die flexibele werkvormen met zich meebrengen (Goudswaard & de Nanteuil, 2000: 12). Ook in andere onderzoeken is er sprake van een onzekere jobontwikkeling als er wordt getelewerkt (Claes, 2003; Leeds & Leeds, 2003; Taskin & Vendramin, 2004). De resultaten van ons onderzoek gaan een andere richting uit. De meerderheid van de telewerkers en niet-telewerkers beweren dat de invoering van telewerk werkonzekerheid niet in de hand werkt (cf. Tabel 2).

In de discussie over werk(on)zekerheid en carrièremogelijkheden dient rekening gehouden te worden met het feit dat de arbeidsmarkt sinds enkele decennia drastische wijzigingen doormaakt en dit ook het beeld van wat een succesvolle carrière is, verandert. Een geslaagde loopbaan betekent niet dat men aan het hoofd van een bedrijf moet staan, maar is synoniem voor psychologisch succes met verschillende doelstellingen zoals familiaal geluk en/of zelfontplooiing. Toch zijn oude gewoontes moeilijk uit te roeien en de ‘promotiecultuur’ stelt

veelal nog het maken van promotie voorop als ‘de’ maatstaf voor succes (Whittle, 2003: 255). Carrière maken hangt niet alleen af van individuele promotiebeslissingen, maar is een ononderbroken proces waarbij indruk, relaties en een goede reputatie een belangrijke rol spelen. Naast intelligentie, vaardigheden en ervaring spelen dus ook sociale vaardigheden een rol bij een succesvolle carrière. Beslissingsnemers moeten je naam kennen. Dit proces kan niet echt plaatsvinden als een persoon hoofdzakelijk werkt op een afstand van het hoofdkantoor. Technologie kan de fysieke aanwezigheid niet vervangen (Whittle, 2003: 255-256). Een mogelijke oplossing is regelmatig face-to-face contact en dit kan het best worden gegarandeerd door parttime telewerk in te voeren (Illegems & Verbeke, 2003; Walrave & Dens, 2003).

### **3.5. Sociaal contact**

Telewerkstudies tonen wel aan dat werken op een afstand van het hoofdkantoor het aantal sociale en professionele contactmomenten tussen de telewerker en zijn/haar collega's en superieuren vermindert (Alcatel, 2002; Illegems & Verbeke, 2003; Mann & Holdsworth, 2003; Taskin & Vendramin, 2004; Walrave & Dens, 2003). Niet-telewerkers en, significant minder, telewerkers zijn zich hiervan bewust en rangschikken de daling van sociale contacten op de eerste plaats van de nadelen van telewerk (Walrave & Dens, 2003: 209).

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 (cf. Tabel 2).

In het onderzoek van Illegems en Verbeke (2003) wordt steun gevonden voor deze resultaten. Telewerkers en niet-telewerkers vrezen een geringere mogelijkheid tot sociale en professionele interactie. Er zijn opmerkelijke bevindingen gedaan bij telewerkers en bij managers die telewerk aanbieden. Werknemers die op een afstand van het hoofdkantoor werken, beschouwen sociaal isolement niet echt als een nadeel van telewerk, terwijl niet-telewerkers hier wel een knelpunt in zien (Illegems & Verbeke, 2003: 125).

Voor managers is het mogelijke sociaal isolement een drempel voor de invoering van telewerk. Een interessante vaststelling is dat de dreiging van sociaal isolement van de telewerker als minder ernstig wordt genomen door managers van organisaties die telewerk hebben ingevoerd dan door werkgevers zonder telewerk in hun bedrijf.

Men kan stellen dat het gebrek aan sociale en professionele contactmomenten een probleem is van een flexibele werkvorm zoals telewerk (Illegems & Verbeke, 2003: 83).

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: 118). Toch moet erover worden gewaakt dat de

negatieve gevoelens van sociaal isolement niet uitmonden in onzekerheid en een twijfel aan het eigen kunnen (Mann & Holdswordt, 2003: 202).

Er zijn verschillende manieren om het gebrek aan sociaal contact te verhelpen. Zo is er sprake van het voorzien van specifieke ICT-toepassingen om het communicatieniveau van voor de invoering van telewerk te kunnen behouden (Almeida & Mealha, 2003; HUUHTANEN, 2003). Een kleine kanttekening is hier op zijn plaats. Het in verbinding staan met andere collega's via een computernetwerk staat 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 leidinggevenden, maar ook de informele contacten die leiden tot de integratie en motivatie van werknemers is van belang. Het feit dat deze formele en informele communicatieprocessen in het gedrang komen of op zijn minst door elkaar worden geschud, zou een mogelijke drempel kunnen zijn voor de invoering van het werken op een afstand van het hoofdkantoor. Daarom is het noodzakelijk dat de implementatie van telewerk gepaard gaat met de bestudering van de communicatiestromen binnen en tussen geledingen en van 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 namelijk een negatief effect hebben op het collectiviteitsgevoel. De telewerker voelt zich minder verbonden met het team, de supervisors en de organisatie als geheel. Ook de socialisering van nieuwelingen verloopt moeilijker omdat de werknemer weinig gelegenheid krijgt andere collega's te ontmoeten, het wij-gevoel achterwege blijft en hij zich de organisatiecultuur niet of moeilijker eigen kan maken (Taskin & Delobbe, 2002; Taskin & Vendramin, 2004).

Ook andere onderzoeken waarschuwen voor de verminderde betrokkenheid van de werknemer met het bedrijf (Claes, 2000, Thomsin, 2002; Walrave & Dens, 2003). Het e-werk onderzoek bij Vlaamse werknemers bevestigt dat deze kwestie een van de valkuilen is van telewerk (cf. Tabel 2). Walrave en Dens (2003) en Illegems en Verbeke (2003) stellen dat niet-telewerkers, meer dan telewerkers, ervan overtuigd zijn dat werken op een afstand van het hoofdkantoor leidt tot een lagere bedrijfsbetrokkenheid.

Deze vermindering van betrokkenheid kan voortkomen uit minder formele en informele communicatie en de daaruit voortvloeiende informatie die de werknemer nodig heeft om zijn taak uit te voeren. Uit onze e-survey blijkt dat werknemers verdeeld zijn op dit vlak. Ongeveer de helft van de werknemers – telewerkers (50.4%) en 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 uitdrukking - en zeggingskracht van de werknemer (Taskin, 2003b; Taskin & Vendramin, 2004). 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 (cf. Tabel 2).

### 3.6. Balans werk/privé

Er zijn verschillende redenen waarom werknemers en managers starten met telewerk. Een van de belangrijkste factoren is het beheer van de tijd. Wijzigingen in het werkritme dringen zich op en dit leidt tot een ongeziene verscheidenheid en kneedbaarheid van de werktijd. Telewerk kan worden gezien als een middel om beter in te kunnen spelen op deze nieuwe werkritmes, om tegemoet te komen aan deze nieuwe eisen op het gebied van tijdsbeheer: werken op een afstand van het hoofdkantoor maakt het mogelijk, beter om te gaan met vrije tijd en biedt ruimte als er zich op professioneel of privé-vlak iets onverwachts voordoet (Taskin & Vendramin, 2004: 70-71). Zo wordt in verschillende onderzoeken een betere combinatie van werk en gezinsleven vaak als belangrijk voordeel van telewerken aangeduid (vb. Claes, 2000; European Commission, 2004; Leeds & Leeds, 2003; Mann & Holdswortd, 2003; Taskin & Delobbe, 2002; Thomsin, 2002; Walrave & Dens, 2003).

Ook de resultaten van het telewerkonderzoek in Vlaanderen leiden tot de conclusie dat telewerk samengaat met een betere organisatie van de werktijd en de privé-tijd: de meerderheid van de telewerkers heeft ervaren dat hun work/life balans erop vooruit is gegaan (cf. Tabel 1). De niet-telewerkers zijn eveneens zeer positief over de impact van telewerk op de work/life balans (cf. Tabel 2). Een van de voornaamste drijfveren van de werknemers om te starten met telewerk is namelijk de mogelijkheid om een beter evenwicht te vinden tussen werk en privé-leven (Taskin & Vendramin, 2004: 55).

Deze bevindingen worden bevestigd door ander onderzoek. Thomsin (2002) stelt zelfs vast dat vooral vrouwelijke telethuiswerkers tevreden zijn over het betere evenwicht tussen werk en privé-leven. Ze kunnen de huishoudelijke taken beter inpassen in hun tijdschema.

De studie van Peters & van der Lippe (2005)<sup>1</sup> gaat dieper in op de invloed van telethuiswerk op het evenwicht tussen werk en privé en nuanceert de resultaten. Zo hebben de onderzoeksters vastgesteld dat telethuiswerkers significant meer 'uit balans' zijn dan niet-telethuiswerkers (Peters & van der Lippe, 2005: 11). Dit resultaat mag niet zonder meer worden veralgemeend. De bevindingen verschillen afhankelijk van het geslacht van de telethuiswerker en zijn/haar telewerkfrequentie.

---

<sup>1</sup> In totaal zijn 807 niet-alleenstaande werknemers met een arbeidscontract van minimum 12 uren per week ondervraagd in 30 organisaties. Met de bevraging wilden de onderzoeksters meer te weten komen over de invloed van telethuiswerk op de vermindering van de tijdsdruk.

Mannen die minder dan één dag per week thuiswerken, hebben meer moeite met een duidelijke afbakening tussen werk en privé, kloppen meer overuren en ervaren een grotere tijdsdruk dan hun collega's die niet aan telethuiswerk doen. Werknemers die op regelmatige basis 1 dag per week thuiswerken hebben ook moeite om een duidelijke demarcatie te maken tussen werk en privé-leven, maar kloppen dan weer niet meer overuren en ondervinden niet meer tijdsdruk dan de niet-telewerkende mannen. De werknemers die meer dan één dag van thuis uit werken hebben, in vergelijking met collega-mannen die op het hoofdkantoor werken, niet meer last van tijdsconflicten tussen werk en privé-verplichtingen. Ze kloppen wel meer overuren en hebben meer te kampen met spanning van het werk die wordt meegenomen naar het familiale domein. Het onderzoek toont bovendien aan dat telewerk voor deze categorie telewerkers bijdraagt tot een algemene vermindering van de tijdsdruk (Peters & van der Lippe, 2005: 12-16). Voor vrouwelijke werknemers zijn de resultaten anders. De telethuiswerksters - wat hun telewerkfrequentie ook is - spreken niet over een gemakkelijker evenwicht tussen werk en privé. Ze hebben ook niet meer last van spanningen van het werk die doorsijpelen naar het gezinsleven. Vrouwelijke werknemers die meer dan één dag per week thuiswerken, kloppen meer overuren dan hun niet-telewerkende collega's, maar geven wel aan minder tijdsdruk te ondervinden (Peters & van der Lippe, 2005: 12-16).

Op basis van de resultaten van mannen en vrouwen concluderen de onderzoeksters dat meer dan één dag per week telethuiswerken het gevoel van tijdsdruk bij een werknemer kan verminderen en bijgevolg de kwaliteit van het leven van de telewerker kan verbeteren, als wordt gewaakt over de overuren (Peters & van der Lippe, 2005: 16).

Toch schuilt in dit mogelijke positieve gevolg van telewerk een risico. Indien de telewerker er niet in slaagt de juiste balans te vinden tussen zijn professioneel en privé-leven, kan dit leiden tot een situatie waarin werk omnipresent is en de werknemer permanent bereikbaar is of moet zijn. Hierdoor ontstaan rolconflicten en wordt er extra stress gecreëerd. Duidelijke afspraken tussen de telewerker en de werkgever over bepaalde uren waarop de telewerker bereikbaar moet zijn, kunnen een oplossing zijn. Transitietijd en –rituelen kunnen de telewerker bovendien helpen om een psychologische en fysische grens te trekken tussen werk en privé-leven (Claes, 2000; Leeds & Leeds, 2003; Peters & van der Lippe, 2005; Walrave & Dens, 2003).

### **3.7. Levenskwaliteit, vrije tijd en tijd voor het gezin**

Telewerkers hebben ervaren en niet-telewerkers zijn van mening dat telewerk leidt tot een betere levenskwaliteit. Deze Vlaamse onderzoeksresultaten zijn een bevestiging van andere onderzoeken (Akselsen et al., 2003; Alcatel, 2002; European Commission, 2004; Thomsin, 2002). Een onderzoek van Akselsen et al. (2003) over de impact van telewerk op de levenskwaliteit heeft uitgewezen

dat werken op een afstand van het hoofdkantoor een positieve impact heeft op de levenskwaliteit van een werknemer, maar een matig negatief effect heeft op de levenskwaliteit van de partner. Kinderen halen dan weer wel een voordeel uit de telewerkregeling.

Over het feit dat telewerk tot meer vrije tijd zou leiden, bestaat geen eensgezindheid (Illegems & Verbeke, 2003; Thomsin, 2002; Walrave & Dens, 2003). Ook de resultaten van het Allinclusive@work onderzoek laten niet toe hier een duidelijk antwoord op te formuleren. De meerderheid (zes op de tien) van de telewerkers en niet-telewerkers menen dat telewerk gepaard gaat met extra vrije tijd.

Illegems en Verbeke (2003) nuanceren dit echter. Het is onduidelijk of telewerk de werknemer in staat stelt om *meer* tijd door te brengen bij de familie of om *meer* ontspanning te kunnen nemen. De ware impact van telewerk ligt in het feit dat werken op een afstand van het hoofdkantoor de telewerker toelaat zelf te bepalen *wanneer* hij/zij tijd doorbrengt bij de familie en *wanneer* hij/zij ontspanning neemt.

Een thema dat nauw samenhangt met de positieve gevolgen van telewerken is de tevredenheid met de tijd die beschikbaar is voor het gezin. Uit het onderzoek blijkt dat werken op een afstand van het hoofdkantoor een positief effect heeft op hoe tevreden iemand is met de tijd die kan worden besteed in familiekring. Zo getuigen 7 op de 10 telewerkers (69.9%) over een positieve invloed van werken op een afstand op de familietijd. Niet-telewerkers zijn duidelijk (significant) minder overtuigd van dit effect van telewerk (60.4%).

### **3.8. Zorg- en andere taken**

Een ander voordeel van telewerk is de mogelijkheid om de combinatie arbeid en huishoudelijke taken beter te organiseren. De telewerkers en niet-telewerkers in de Vlaamse e-werk enquête zijn het bijna unaniem eens over dit gunstige effect van telewerk op het privé-leven (cf. Tabel 2).

Naast huishoudelijke taken, zijn er soms ook kinderen in huis waarvoor gezorgd moet worden. Verschillende bronnen en onderzoeken bevestigen dat de zorg en opvang van kinderen erop vooruitgaat dankzij het werken op een afstand van het hoofdkantoor (vb. Claes, 2000; Illegems & Verbeke, 2003).

Het SUSTEL-project<sup>2</sup> is positief over de invloed van telewerk op zorg- en huishoudelijke taken: vele telewerkers wassen en koken tijdens hun pauzes en creëren op deze manier meer ‘quality time’ voor de kinderen (Europese

---

<sup>2</sup> Het SUSTEL (Sustainable Teleworking) project is in 2002 van start gegaan in het kader van het Europese IST-programma. 30 case studies zijn uitgevoerd in 5 landen en in 6 organisaties hebben telewerkers enquêtes ingevuld.



Commissie, 2004: 11). In ons onderzoek steunt een kleine meerderheid van de telewerkers en niet-telewerkers de stelling dat telewerk het gemakkelijker maakt om kinderen op te vangen en te verzorgen. Echt hevige supporters zijn beide groepen niet: 1 op de 2 telewerkers heeft ervaren dat de zorg voor kinderen vlotter verloopt en iets meer niet-telewerkers (58.5%) is ervan overtuigd dat dit zo is.

Hoewel werken op een afstand lijkt samen te gaan met een betere regeling voor kinderopvang en –zorg, mag niet uit het oog worden verloren dat werken en ‘zorgen voor’ niet echt combineerbaar zijn. Dit telewerkvoordeel is dus misschien niet of moeilijk realiseerbaar in de praktijk. Opnieuw kan dit voordeel meestal worden herleid tot de flexibiliteit waarmee men werk, zorgtaken, huishoudelijke taken en vrije tijd weet in te delen. Daardoor kunnen extra mogelijkheden worden gecreëerd die voor de werknemer zonder telewerkmogelijkheden noch flexibele arbeidsuren moeilijker of onmogelijk zouden zijn (vb. kinderen brengen/afhalen, lunchen met kinderen, andere activiteiten die tijdens pauzes van een telewerk(halve)dag mogelijk worden).

### **3.9. Vermindering mobiliteitsproblemen**

De vermindering van het fileprobleem is sinds lang één van de doelstellingen die wordt nagestreefd door middel van onder meer telewerk. De tijd die wordt doorgebracht in files wordt gezien als verloren of nutteloze tijd en gaat gepaard met irritatie of stress (Taskin & Vendramin, 2004; Thomsin, 2002).

Een onderzoek van Alcatel<sup>3</sup> in 2001 heeft aangetoond dat de irritatiegraad in het verkeer samenhangt met de telewerkintentie: hoe meer mensen zich ergeren in het verkeer, hoe positiever ze staan tegenover telewerk (Alcatel, 2002: 3). Telewerk probeert namelijk de mobiliteitsproblematiek te verhelpen door of het aantal verplaatsingen te verminderen, of het uur van vertrek of terugkeer aan te passen om zo de spits te vermijden. Hierdoor vermijdt men files, verliest men minder tijd en daalt de stress die wordt gecreëerd door de verkeersproblemen (Claes, 2000; Taskin & Vendramin, 2004; Thomsin, 2002).

Zo goed als alle telewerkers en niet-telewerkers in het Allinclusive@work onderzoek menen dat telewerk de verkeersproblematiek kan indijken (cf. Tabel 2). Walrave en Dens (2003) hebben bovendien een significant verschil vastgesteld tussen de twee groepen: niet-telewerkers zouden het mobiliteitsvoordeel hoger inschatten dan de telewerkers zelf (Walrave & Dens, 2003: 208-209).

Een juiste beoordeling van de positieve effecten van telewerk op de verplaatsingen is een zeer moeilijke zaak. Illegems en Verbeke (2003) trachten

---

<sup>3</sup> Voor dit Alcatel-onderzoek heeft InSites Consulting 1097 Belgische werknemers onderzocht. In de twee andere luiken van de studie zijn HR managers, general managers en ICT managers bevestigd in Belgische bedrijven met minstens 10 werknemers. De totale respons is gelijk aan 560.

de theoretische impact van telewerk op het reisgedrag uiteen te zetten. Zo spreken ze over de complexe impact van ICT op de verplaatsingen. Informatie- en communicatietechnologie heeft twee soorten effecten op het reisgedrag: substitutie en complementariteitseffecten. Bij een substitutie-effect vervangt een systeem bepaalde functies van een ander systeem. Als het doel van een verplaatsing de uitwisseling is van informatie, kan ICT deze mobiliteitsbeweging overbodig maken. Er zijn twee complementariteitseffecten te onderscheiden. In een eerste type verhoogt het ene systeem de efficiëntie van het andere: het gebruik van ICT verbetert de coördinatie binnen het bedrijf en maakt bepaald reisgedrag overbodig. Bij de andere soort complementariteit veroorzaakt een verhoogd gebruik van het ene systeem een stijging in het gebruik van het complementaire systeem: in plaats van een vermindering van het aantal verplaatsingen, zal ICT-gebruik ook verplaatsingen genereren. Dankzij telecommunicatie is de toegang tot informatie over activiteiten en interactiemogelijkheden toegenomen. Diezelfde ICT kan de behoefte doen ontstaan om deel te nemen aan die activiteiten en interactie en zo verplaatsingen creëren (Illegems & Verbeke, 2003: 137-149).

Onderzoek van Thomsin (2002) toont aan dat er door telewerk een nieuw gamma van verplaatsingen ontstaat. Uit een bevraging van IBM-telewerkers is gebleken dat een aantal professionele verplaatsingen zich vaker voordoen dan andere (vnl. thuis-klant, thuis-hoofdkantoor). Tijdens hun professionele verplaatsingen stoppen telewerkers wel eens bij de bank, doen ze boodschappen of houden ze halt om een andere functionele reden. Recreatieve stops (vb. sport, familiebezoek) zijn voor 's avonds en komen zelden 's morgens of tijdens de middag voor. De flexibiliteit die door telewerk ontstaat, laat de combinatie van professionele en niet-professionele – met uitzondering van ontspanningsactiviteiten – verplaatsingen toe gedurende de werkdag (Thomsin, 2002: 77-79).

Thomsin (2002) concludeert dat het effect van werken op een afstand van het hoofdkantoor op de mobiliteit gering lijkt, maar dat er toch sprake is van een invloed op maatschappelijk, individueel en bedrijfsvlak. Telewerk draagt bij tot een vermindering van het verkeer tijdens de spitsuren en spreidt dit verkeer over de dag. Telewerk doet de stress, die gepaard gaat met de files en de verloren tijd verdwijnen. Telewerk zorgt er ook voor dat de energiekosten verminderen en biedt een oplossing voor de parkeerproblemen (Thomsin, 2002: 92).

**Tabel 2: Voor- en nadelen van telewerken op professioneel en persoonlijk vlak, confrontatie telewerkers versus niet-telewerkers (N=1418) (Walrave & De Bie, 2005: 41-44).**

\*significante verschillen ( $p < .05$ )

<i>Werkgerelateerde voordelen</i>	<b>Telewerkers</b>	<b>Niet-telewerkers</b>
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%*
biedt de mogelijkheid om zelfstandiger opdrachten uit te voeren	96.6%	97.7%
biedt de mogelijkheid om zelfstandiger over de werktijd te beslissen	96.5%	97.7%
verhoogt de werkmotivatie	89.7%	89.5%
vermindert mobiliteitsproblemen	95.8%	96.5%
<b><i>Werkgerelateerde nadelen</i></b>		
vermindert de carrièremogelijkheden	38.9%	48.4%*
vermindert jobzekerheid	22.7%	29%
leidt tot minder sociaal contact met collega's	93.1%	94.8%
vermindert de betrokkenheid bij het bedrijfsgebeuren	65%	69.5%
leidt tot een gebrek aan informatie vanuit het bedrijf	50.4%	57.7%
vermindert overlegmogelijkheden met vakbonden	45.2%	56.7%
<b><i>Voordelen privé-leven</i></b>		
verbetert de combinatie van werk en privé-leven	90.6%	92.1%
vermindert stress	80.3%	82%
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%

#### **4. Voor- en nadelen voor managers**

Ook bij managers is gepolst naar hun ervaringen met en/of oordelen over bepaalde voor- en nadelen van telewerken. In het onderzoeksrapport van het Allinclusive@work-project (Walrave & De Bie, 2005) wordt dieper ingegaan op de organisatie, frequentie en kosten van telewerken en welke redenen bepaalde bedrijfsleiders verhinderen om telewerken in te voeren. Hier beperken we ons

tot de visie van managers op een aantal vaak geformuleerde, maar tot nog toe weinig onderzochte, voor- en nadelen van telewerken voor het bedrijf.

#### **4.1. Productiviteit, flexibiliteit en supervisie**

Telewerk kan worden ingevoerd door een bedrijf om zo de productiviteit en bijgevolg ook de efficiëntie van de organisatie te verhogen. Wetenschappelijke literatuur en onderzoek tonen aan dat werken op een afstand van het hoofdkantoor daadwerkelijk het productiviteitsniveau van een bedrijf doet stijgen (Claes, 2003; Europese Commissie, 2004; Huuhtanen, 2003; Leeds & Leeds, 2003; Taskin, 2003b; Taskin & Delobbe, 2002; Taskin & Vendramin, 2004; Thomsin, 2002; Walrave & Dens, 2003).

In twee van de dertig cases die zijn onderzocht in het SUSTEL-project, was een vergelijking mogelijk tussen de productiviteit van de telewerkers en niet-telewerkers. In beide bedrijven, waar het werk elektronisch wordt gemonitord, is er sprake van een productiviteitsstijging tot 38% (Europese Commissie, 2004: 12).

Uit onderzoek van Illegems & Verbeke (2003) bij HR managers in 83 bedrijven in Brussel met minstens 90 werknemers blijkt dat een grotere productiviteit ten gevolge van telewerk significant positiever wordt beoordeeld door human resource managers met telewerkervaring dan door human resource managers zonder telewerkervaring (Illegems & Verbeke, 2003: 71-72).

De resultaten van de survey bij Vlaamse managers levert identieke resultaten op. Werkgevers die telewerk aanbieden ervaren een productiviteitsstijging. Managers zonder telewerkervaring menen dat werken op een afstand van het hoofdkantoor inderdaad kan leiden tot een hogere productiviteit, maar de aanhang voor deze overtuiging is wel significant kleiner (cf. Tabel 3).

De European Foundation verklaart deze productiviteitsstijging aan de hand van een grotere werkmotivatie omwille van de (eigen, vertrouwde) werkomgeving en minder onderbrekingen, maar ook verborgen overuren (European Foundation, 1998:16).

Naast productiviteit is flexibiliteit een groeiende eis in steeds meer sectoren.

Bedrijven en instellingen moeten gepast kunnen inspelen op onvoorziene omstandigheden. Klanten worden veeleisender en mondiger en deadlines volgen elkaar steeds sneller op. Telewerk lijkt een oplossing te kunnen bieden voor deze wijzigende werkritmes. De werkvorm maakt het mogelijk arbeid flexibel te organiseren in een bedrijf.

Telewerk gaat samen met een grotere organisatorische flexibiliteit, zo blijkt uit onze bevraging van Vlaamse managers met en zonder telewerkervaring (cf. Tabel 3). Ook Illegems en Verbeke (2003) zien, op basis van hun onderzoek, in telewerk een middel om de flexibiliteit te vergroten: HR managers met telewerk in hun bedrijf laten zich significant positiever uit over dit voordeel dan HR managers zonder telewerkervaring (Illegems & Verbeke, 2003: 72).

Bedrijven moeten een ontzettend aanpassing- en reactievermogen hebben, ze moeten zeer snel kunnen werken. Het risico bestaat echter dat deze grotere flexibiliteit zich vertaalt in een grotere temporele beschikbaarheid van de werknemer. Bedrijven staan voor een uitdaging: een degelijk management van de temporele beschikbaarheid van de telewerker is onmisbaar (Taskin & Vendramin, 2004: 74-76).

De invoering van de flexibele werkvorm stelt ook nieuwe eisen aan het management. Men moet niet alleen toezien op de gezondheid en veiligheid van de werknemer op zijn thuiswerkplek, ook moet worden gewaakt over de integratie van de telewerker in de bedrijfscultuur. Een bevraging van Vlaamse managers toont aan dat men zich hiervan bewust is. Werkgevers met en zonder telewerkervaring zijn het bijna unaniem met elkaar eens dat werken op een afstand van het hoofdkantoor hoge eisen stelt aan het management (cf. Tabel 3). Daarom wordt soms weerstand gevreesd of ervaren. Managers staan vaak kritisch tegenover de flexibele arbeidswijze en hebben hun twijfels (Claes, 2000; Suomi, 2003; Taskin & Vendramin, 2004). Bovendien wordt vaak aanbevolen dat het management resultaat- of outputgericht moet zijn wanneer telewerken wordt uitgevoerd (Illegems & Verbeke, 2003; Taskin, 2003a; Walrave & De Bie, 2005; Walrave & Dens, 2003). Dit schept specifieke voorwaarden met betrekking tot de telewerkbaarheid van functies - bestaat het takenpakket uit meetbare output? - en de competenties van het management om outputgericht te kunnen coachen. Het gebrek aan duidelijk bewijs dat telewerk leidt tot een grotere productiviteit is volgens Bailey & Kurland (2002) in Dimitrova (2003) ook een domper op het enthousiasme van werkgevers (Bailey & Kurland, 2002, in Dimitrova, 2003: 183).

Volgens Suomi (2003) kan de koudwatervrees van managers ook deels worden verklaard door het ontbreken van een management-theorie die over de autoriteit beschikt om telewerk te promoten (Suomi, 2003: 100).

De survey in Vlaanderen toont eveneens aan dat er weerstand te verwachten valt van het management bij de invoering van telewerk. Vooral managers zonder telewerkervaring zijn hiervan overtuigd. Werkgevers die hun werknemers de mogelijkheid bieden om te telewerken daarentegen, spreken in significant mindere mate over weerstand van het management ten opzichte van de werkvorm.

Een van de grootste uitdagingen en heikele punten van telewerk voor managers is de controle van de werknemer. De telewerker werkt op een afstand van het hoofdkantoor of op verschillende locaties en heeft flexibele werkuren. Dit maakt directe en persoonlijke controle van de werknemer moeilijk (cf. Tabel 3).

De bevraging van de Vlaamse werkgevers heeft aangetoond dat 1 op de 2 managers zonder telewerkervaring vreest dat werken op een afstand van het hoofdkantoor gepaard gaat met een gebrek aan controle. Deze angst is significant minder aanwezig bij werkgevers die telewerk al aanbieden.

Een kant-en-klare oplossing om het verlies aan fysieke/visuele controle op te vangen, bestaat niet. Een versterking van de bestaande controlemechanismen zou kunnen leiden tot een overschrijding van de grens van het privé-leven van

de telewerker en zo de mentale druk en stress verhogen. Dit kan het gevoel van een grotere autonomie en productiviteit doen verdwijnen (Taskin & Vendramin, 2004: 65). Telewerk vraagt daarom een verandering van de wijze waarop controle wordt uitgevoerd. Vertrouwen is hierbij het sleutelbegrip en ook het werken aan de betrokkenheid van de telewerker speelt een belangrijke rol. Face-to-face communicatie en directe supervisie moeten worden aangevuld met een coördinatie die is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en betrokkenheid. Vertrouwen vervangt echter de controle niet. Aanwezig zijn is niet langer een maatstaf voor efficiëntie. Telewerk moet op een specifieke en strategische manier worden opgevolgd: output of resultaatgerichte controle kan een oplossing zijn (Dimitrova, 2003; Illegems & Verbeke, 2003; Taskin & Vendramin, 2003).

## 4.2. Recruitering en retentie

Een van de redenen waarom bedrijven telewerk invoeren is om gekwalificeerde werknemers aan te trekken en te behouden (Akselsen et al., 2003; Illegems & Verbeke, 2003; Leeds & Leeds, 2003; Taskin & Vendramin, 2004; Walrave & Dens, 2003). Er is echter een significant verschil tussen werkgevers met en zonder telewerkervaring op het vlak van hun oordeel over het feit of telewerk het bedrijf aantrekkelijker maakt voor potentiële werknemers. Managers die telewerk aanbieden in hun bedrijf menen dat het imago van hun bedrijf er dankzij deze flexibele werkvorm op vooruit gaat. Werkgevers die hun werknemers (nog) niet toelaten om op een afstand van het hoofdkantoor te werken, zien ook in dat telewerk een bedrijf aantrekkelijker maakt, maar zijn hier toch (significant) minder zeker van (cf. Tabel 3).

Ook andere wetenschappelijke bronnen spreken over telewerk als middel om gekwalificeerd personeel aan te trekken, de organisatie een aantrekkelijker profiel te geven en zo een competitief voordeel te behalen op concurrenten (Akselsen et al., 2003; Illegems & Verbeke, 2003; Taskin & Vendramin, 2004; Walrave & Dens, 2003).

Minder overtuigd is men over het feit of telewerk mogelijk is voor alle medewerkers. De helft van de managers in de Allinclusive@work-survey meent dat telewerk alleen is weggelegd voor welomschreven functies. Ook in andere bronnen wordt gesproken over het profiel van de telewerker. Drie elementen spelen een cruciale rol bij de bepaling wie in aanmerking komt voor telewerk: de eigenschappen van de job, de persoonlijkheid en het gedrag van de werknemer en de tele(thuis)werkinfrastructuur en -sfeer. Telewerk zou zeer geschikt zijn voor kenniswerkers (Illegems & Verbeke, 2003; Taskin, 2003a). Om een goed telewerker te kunnen zijn, moet de werknemer onder andere over voldoende zelfdiscipline beschikken, toegewijd zijn, zelfstandig kunnen werken, flexibel zijn, goed kunnen communiceren en over de nodige ICT-vaardigheden beschikken (Illegems & Verbeke, 2003; Taskin, 2003b; Walrave & Dens, 2003). Ten slotte moet men, indien men telethuiswerkt, over een aparte ruimte kunnen

beschikken met de nodige infrastructuur, en is overleg met de huisgenoten over de werktijd en een evenwicht tussen werk en privé onontbeerlijk (Illegems & Verbeke, 2003; Walrave & Dens, 2003).

Naast de rekrutering is de retentie van de personeelsleden een belangrijke motivatie om telewerkmogelijkheden aan te bieden. De studie van Illegems en Verbeke (2003) bij managers lijkt te wijzen op een grotere loyaliteit van de telewerkers. Human resource managers van bedrijven die telewerk aanbieden verschillen significant van de HR managers zonder telewerk in hun bedrijf als wordt gesproken over behoud en loyaliteit van het personeel: managers zijn positiever over telewerk als middel om gekwalificeerd personeel te behouden en ontkennen met meer kracht dat telewerk zou leiden tot een verminderde loyaliteit (Illegems & Verbeke, 2003, 72,83). Onze Vlaamse e-werk survey steunt deze resultaten. Werkgevers met en zonder telewerkervaring zijn ervan overtuigd dat werken op een afstand van het hoofdkantoor leidt tot werknemers met een grotere bedrijfsloyaliteit (cf. Tabel 3).

Een mogelijke verklaring voor dit verhoogde loyaliteitsniveau is dat organisaties die telewerk hebben ingevoerd, werken aan de betrokkenheid van de telewerker en dat omwille van deze vorm van coachen en managen de telewerkers loyaler zijn aan het bedrijf dan de niet-telewerkers. Het is ook niet uitgesloten dat managers met telewerkervaring voornamelijk loyale werknemers selecteren voor het werken op een afstand van het hoofdkantoor omdat deze telewerkers vanuit hun betrokkenheid met de organisatie beslissingen nemen in functie van het bedrijf, ook al zijn ze niet fysiek aanwezig in of verbonden met de organisatie.

### **4.3. Ziekteverzuim**

Werkgevers zijn er niet alleen van overtuigd dat telewerk de loyaliteit kan verhogen, maar menen ook dat het ziekteverzuim kan verminderen (Illegems & Verbeke, 2003; Leeds & Leeds, 2003; Mann & Holdsworth, 2003; Walrave & Dens, 2003). Dit laatste voordeel van telewerk wordt bevestigd door het SUSTEL-onderzoek. In 12 van de 30 case studies is een daling van het ziekteverzuim aangehaald als één van de belangrijke positieve effecten van werken op een afstand (Europese Commissie, 2004: 12).

Een bevraging van managers met en zonder telewerkervaring door Illegems en Verbeke toont eveneens aan dat werkgevers ervan overtuigd zijn dat werken op een afstand van het hoofdkantoor gepaard gaat met een dalend ziekteverzuim (Illegems & Verbeke, 2003: 72). De resultaten van ons onderzoek in Vlaanderen zijn identiek. Bovendien blijken managers met telewerkervaring zich significant positiever uit te laten over dit voordeel dan werkgevers die de flexibele werkvorm niet aanbieden (cf. Tabel 3).

Concluderen dat telewerkers gezonder zijn dan niet-telewerkers is een brug te ver. Een lagere graad van absentieïsme wil niet noodzakelijk zeggen dat telewerkers gezonder zijn. Onderzoek wijst uit dat telewerkers, en vooral telethuiswerkers, ook als ze zich ziek voelen, van thuis uit werken (Leeds & Leeds, 2003; Walrave & Dens, 2003). Telewerk leidt dus tot een vervaging van de grens tussen de zieke en de gezonde werknemer.

#### **4.4. Risico's, investeringen en besparingen**

Het beheer van de kantoorruimte is steeds een economisch argument pro telewerk geweest (Taskin & Vendramin, 2004: 33). Verschillende wetenschappelijke bronnen spreken over een daling van de kosten omwille van een besparing van kantoorruimte (Illegems & Verbeke, 2003; Leeds & Leeds, 2003; Taskin & Vendramin, 2004; Walrave & Dens, 2003). Uit de resultaten van een onderzoek van Loughran (1998) bij de BBC, komt een besparing van 25% naar voren (Loughran, 1998, in Mann & Holdsworth, 2003: 197). De Allinclusive@work-bevraging van Vlaamse managers en de survey die Illegems en Verbeke (2003) hebben uitgevoerd, leveren identieke resultaten op. Werkgevers – met en zonder telewerkervaring – zien in telewerk een middel om te kunnen bezuinigen op kantoorruimte (Illegems & Verbeke, 2003: 72; cf. Tabel 3). Hierbij moet er echter worden gewaakt over het feit dat de besparing van de kantoorkosten geen verschuiving van de kosten wordt of is, voornamelijk in het geval van telethuiswerk. Werknemers die (parttime) thuis gestationeerd zijn, moeten niet alleen over de nodige ICT beschikken, ze hebben ook een kantoor en meubilair nodig en verbruiken licht en verwarming. Deze kosten zou de werkgever moeten dragen (Leeds & Leeds, 2003: 162). Uit onze e-survey blijkt echter dat een groot aantal telewerkende werknemers verklaart hoofdzakelijk zelf in te staan voor de ICT-kosten. Ongeveer drie op de tien (34%) telewerkers stellen zelf op te moeten draaien voor de computerkosten en bijna de helft (48.2%) betaalt de internetconnectie om te kunnen telewerken. De formalisering van telewerken, de bedrijfsgrootte en de initiatiefnemer zijn drie determinerende factoren van het al dan niet terugbetalen van de ICT-kosten. Wanneer telewerken contractueel bepaald wordt, gaat dit meer samen met de terugbetaling van het kostenplaatje door de werkgever. Informele telewerkers hebben minder geluk en worden minder frequent terugbetaald. Ook de grootte van het bedrijf hangt samen met het al dan niet betalen van apparatuur die de telewerker nodig heeft (Walrave & De Bie, 2005: 21-23).

Bij de managers bestaat onenigheid over de ICT-kosten die telewerk met zich mee zou brengen. Werkgevers die hun werknemers geen telewerk aanbieden vrezen dat werken op een afstand van het hoofdkantoor gepaard gaat met hoge ICT-kosten. Slechts een minderheid van de managers met telewerk in hun bedrijf delen deze mening.

Ook in andere onderzoekspublicaties (Illegems & Verbeke, 2003; Taskin & Vendramin, 2004; Walrave & Dens, 2003) wordt gesproken over hoge kosten



door telewerk. Enerzijds betekent telewerk een vermindering van de kosten voor het beheer van de infrastructuur en het wagenpark, maar anderzijds brengt werken op een afstand van het hoofdkantoor ook een substantiële kost met zich mee. Om met telewerk te kunnen starten – en zeker in het geval van telehuiswerk – zijn er investeringen nodig voor de uitrusting en de infrastructuur (Taskin & Vendramin, 2003; Walrave & Dens, 2003). Anderzijds maakt telewerken in bepaalde bedrijven deel uit van een bredere visie op organisatievernieuwing, door de invoering van taakgerelateerde in plaats van individugebonden werkruimtes op kantoor. Dit brengt een besparing met zich mee omdat er minder kantoorruimte ongebruikt blijft.

Niet alleen de ICT-kosten baren managers zorgen, ze stellen zich ook vragen bij de beveiliging van hun bedrijfsgegevens. De resultaten van het Allinclusive@work-onderzoek bij managers in Vlaanderen bevestigen dit. De meerderheid van de managers met telewerk in hun bedrijf hebben beveiligingsproblemen ervaren en nog meer werkgevers zonder telewerkervaring vrezen dat werken op een afstand van het hoofdkantoor gepaard gaat met de nood aan extra beveiliging van de gegevens (cf. Tabel 2). Illegems en Verbeke (2003) hebben gelijkaardige resultaten gevonden.

Daarnaast stellen managers zich vragen bij het juridische kader (Claes, 2000; Illegems & Verbeke, 2003; Taskin & Vendramin, 2004; Walrave & Dens, 2003). Uit onze bevraging van Vlaamse managers komt naar voren dat werken op een afstand niet noodzakelijk gepaard moet gaan met juridische problemen (cf. Tabel 3). Deze resultaten worden tegengesproken door de studie van Illegems en Verbeke (2003). Een onderzoek bij human resource managers heeft uitgewezen dat een van de nadelen van telewerk volgens deze managers het ontbreken van een duidelijke arbeidsregeling is. Human resource managers met telewerkervaring zijn hier significant meer van overtuigd dan de managers zonder telewerk in hun bedrijf (Illegems & Verbeke, 2003: 83).

Tot in 1996 bestond er geen regelgeving voor telehuiswerk in België. De wet over de huisarbeid heeft hier verandering in gebracht. Werkgevers die een flexibele werkvorm – telehuiswerk in dit geval – willen invoeren, worden geconfronteerd met een niet zo flexibele wetgeving over deze materie. Ondertussen hebben de Europese sociale partners in 2002 de Raamovereenkomst over Telewerk ondertekend. Deze overeenkomst werd geïmplementeerd op nationaal niveau in CAO Nr. 85 (van 9/11/2005) en biedt bepaalde garanties voor de rechten van de telewerker en de verplichtingen van de werkgevers (Walrave, 2005b).

Niet alleen het management kampt nog met een aantal onzekerheden die een belemmering kunnen zijn om telewerken in te voeren. Ook de vakbonden kunnen een doorbraak van telewerk stimuleren of afremmen, afhankelijk van de voorwaarden waaronder het telewerkproject wordt ingevoerd. Belgische werknemersorganisaties zijn overtuigd dat werken op een afstand bepaalde voordelen heeft, maar ijveren ervoor dat de rechten van de telewerker en de

werkcondities gewaarborgd worden. Telewerk moet een succes zijn voor de werknemer en de werkgever (Walrave, 2005a: 37).

Bevragingen van werkgevers over de houding van vakbonden ten opzichte van telewerk leiden tot uiteenlopende resultaten. Illegems en Verbeke (2003) hebben vastgesteld dat human resource managers zonder telewerkervaring ervan overtuigd zijn dat werken op een afstand op geen positief onthaal kan rekenen van werknemersorganisaties, terwijl managers met telewerkervaring beweren dat vakbonden helemaal niet gekant zijn tegen het werken op een afstand van het hoofdkantoor (Illegems & Verbeke, 2003: 83). De meerderheid van de werkgevers – met en zonder telewerkervaring – in onze e-survey vreest tegenkanting van de vakbonden op het gebied van telewerk (cf. Tabel 3).

**Tabel 3: Voor- en nadelen van telewerken, confrontatie managers met en zonder telewerken in hun bedrijf.** (N=174) (Walrave & De Bie, 2005: 40)

<i>Telewerken...</i>	<b>Telewerk- ervaring</b>	<b>Geen Telewerk- ervaring</b>
<i>Voordelen</i>		
verhoogt de productiviteit	98.3%	83.3%*
verhoogt de flexibiliteit	87.5%	73.9%
verlaagt het ziekteverzuim	95.1%	77.8%*
heeft een lange termijn meerwaarde voor het bedrijf	99%	92.9%*
maakt een bedrijf aantrekkelijker voor potentiële werknemers	98.6%	81.5%*
bespaart ruimte in het hoofdkantoor	71.4%	63%
verhoogt de loyaliteit van werknemers	87.2%	66.7%
<i>Nadelen</i>		
leidt tot gebrek aan controle van werknemers	23.1%	50%*
leidt tot hogere ICT-kosten	44.9%	71.8%*
leidt tot beveiligingsproblemen van bedrijfsinformatie	66.7%	84.6%
stoot op juridische problemen	36.5%	33.3%
stoot op weerstand van het management	32.8%	66.7%*
stelt hoge eisen aan het management	96.3%	93.5%
leidt tot weerstand van de vakbonden	61.5%	69.2%

\*significante verschillen ( $p < .05$ )

## 5. Maatschappelijke impact van telewerk

Op maatschappelijk vlak kan telewerk niet alleen een oplossing zijn om het werk te herverdelen in het voordeel van regio's die nu door investeerders links blijven liggen. De flexibele werkvorm kan ook leiden tot betere

werkgelegenheidskansen voor personen met een handicap of met een beperkte mobiliteit. Over de positieve invloed van telewerk op het aandeel werkende vrouwen, verschillen echter de meningen (Taskin & Vendramin, 2003; Walrave, 2005a; Walrave & Dens, 2003).

Ook in ons onderzoek is gepolst naar de houding van telewerkers en niet-telewerkers ten opzichte van de mogelijke maatschappelijke voordelen die telewerk met zich mee kan brengen voor bepaalde categorieën van personen die minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt.

**Tabel 4: Maatschappelijke impact van telewerken, confrontatie werknemers met en zonder telewerkervaring.** (Walrave & De Bie, 2005: 47).

	Telewerkers	Niet-telewerkers
Mindervaliden	90.8%	91.2%*
Vrouwen met kinderen	83%	89.1%*
Bewoners van rurale gebieden	74.5%	73.8%*
Vrouwen	64%	69.3%*
Senioren	58.2%	57.3%
Langdurig werklozen	28.2%	28%
Etnische minderheden	28.8%	31.8%

\*significante verschillen ( $p < .05$ )

Zowel telewerkende als niet-telewerkende werknemers zijn van mening dat werken op een afstand van het hoofdkantoor de werkgelegenheidskansen van bepaalde personen vergroot. Deze zijn, in volgorde van belangrijkheid: gehandicapte personen, vrouwen met kinderen, inwoners van rurale gebieden, vrouwen en senioren.

Er is een significant verschil tussen telewerkers en niet-telewerkers en een stijging in tewerkstellingsmogelijkheden voor vrouwen met kinderen. Niet-telewerkende werknemers geloven sterker in het positieve effect van telewerk op de werkgelegenheidskansen voor vrouwen met kinderen dan telewerkende werknemers. Ook in vorig onderzoek in Vlaanderen (Walrave & Dens, 2003: 211) werden gelijkaardige resultaten gevonden voor de werkkansen van minder mobiele en vrouwen. Niet-telewerkers schatten de maatschappelijke voordelen van telewerk voor deze groepen hoger in dan telewerkers.

De invoering van telewerk heeft - volgens de werknemers - duidelijk geen effect op twee groepen in de samenleving. De bevroegde telewerkers en niet-telewerkers zijn niet optimistisch over het samengaan van werken op een afstand van het hoofdkantoor en het ontstaan van betere tewerkstellingsopties voor langdurige werklozen en etnische minderheden.

## Besluit

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 (Taskin & Vendramin, 2004; Walrave & Dens, 2003). Toch kan kort worden samengevat wat de houding van werknemers en werkgevers met of zonder telewerkervaring is ten aanzien van de positieve en negatieve gevolgen van telewerk die in het Allinclusive@work aanbod zijn gekomen.

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

Bij niet-telewerkers is het de bezorgdheid over de mogelijk negatieve gevolgen die hen weerhoudt om de stap te wagen. 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, namelijk isolement van de bedrijfsomgeving en bijgevolg een gebrek aan informatie. Anderzijds ervaren telewerkers de voordelen meer dan niet-telewerkers die inschatten.

Net zoals de niet-telewerkers, hebben de managers zonder telewerkmogelijkheden in hun bedrijf koudwatervrees. Ze vrezen de kosten van een telewerkproject, alsook een gebrek aan controle over de telewerkers. Managers die telewerk aanbieden worden in hun bedrijf met deze mogelijke neveneffecten geconfronteerd, maar in mindere mate dan de werkgevers zonder telewerkervaring denken. Ze benadrukken vooral, en in sterkere mate dan de managers zonder telewerk in hun bedrijf, de positieve invloeden van telewerken op de productiviteit, het ziekteverzuim, de aantrekkelijkheid van het bedrijf en de toegevoegde waarde voor het bedrijf op lange termijn.

Managers zijn overtuigd dat een bedrijf dankzij telewerk beter kan beantwoorden aan de flexibiliteitseisen, de planning vlotter verloopt, er kan bespaard worden op kantoorruimte en het mogelijk wordt gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Ze zijn echter bezorgd over mogelijke beveiligingsrisico's bij de invoering van telewerk en waarschuwen in zekere mate ook voor mogelijke juridische knelpunten en de eisen die de werkvorm stelt aan het management.

Ten slotte is er het effect van telewerk op de werkgelegenheidkansen van bepaalde groepen in de actieve bevolking. De meeste werknemers zijn ervan overtuigd dat werken op een afstand van het hoofdkantoor meer

tewerkstellingsmogelijkheden creëert voor mindervalieden, inwoners van landelijke gebieden en voor vrouwen met kinderen. Niet-telewerkers schatten het positieve maatschappelijke effect van telewerk voor vrouwen met kinderen hoger in dan telewerkers.

Telewerk brengt verschillende persoonlijke, professionele, organisatorische en maatschappelijke voordelen met zich mee. Toch is het belangrijk niet te vervallen in een mythevorming over telewerk. De flexibele werkvorm staat bij ons in vele sectoren nog steeds, ondanks een lange debattraditie, in de kinderschoenen en heeft nog een hele weg af te leggen om voor een groot aantal werkgevers en werknemers een optie te zijn.

Voor bedrijven die telewerk toepassen is het zowel in het belang van de werkgever als de werknemer om collectieve afspraken te maken die belangrijke juridische aspecten regelen over rechten en plichten van alle betrokken partijen. De noden en profielen van de telewerker moeten gekend zijn en investeringen zijn vereist om het communicatieniveau dat al bestond in het bedrijf te behouden of te verbeteren. De organisatie moet klaar zijn voor de inbedding van telewerk en dit vereist soms een aanpassing van de managementmethode. Telewerkers en hun leidinggevenden moeten worden begeleid bij de invoering van telewerk. Ervaring kan worden opgedaan door te starten met een pilootproject dat op een aantal afgesproken criteria wordt geëvalueerd op basis van een nulmeting, een tussentijdse en een eindevaluatie. Hierbij moeten ook de nodige telewerkvaardigheden worden aangeleerd of verfijnd. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor zowel de overheid (drempelverlagende maatregelen), als voor werkgevers- en werknemersorganisaties (voorlichting, begeleiding, controle) (Ahuja, 2003; Almeida & Mealha., 2003; Taskin, 2003a; Thomsin, 2002; Walrave & Dens, 2003).

Er kunnen nog verschillende oplossingen naar voor worden geschoven om de risico's of nadelen van telewerk te beperken of in te dijken, maar een telewerkproject heeft pas kans op slagen als de synergie van de noden en wensen van de werknemer met de behoeften van de organisatie centraal staan. Daarom zijn getuigenissen van werknemers en werkgevers over de succesfactoren en valkuilen die zij ervaren hebben noodzakelijk om de mythevorming rond telewerken tegen te gaan en theoretische voor- en nadelen concreet te maken. Op basis hiervan kan bruikbaar advies worden geformuleerd over valkuilen en hun oplossingen en kan worden aangegeven hoe de succesfactoren maximaal te benutten. Hiermee kunnen misschien meer bedrijfsleiders en werknemers over de streep getrokken worden. Want, zoals uit het onderzoek blijkt, wie ervan proeft blijft trouw aan telewerk.

## Bibliografie

AHUJA, S. (2003), 'Teleworking: Redesign Strategies for Organisations', in RAPP, B., JACKSON, P. (eds.), *Organisation and work beyond 2000* (49-57), Heidelberg: Physica-Verlag.

AKSELTEN, S. ET AL. (2003), 'The impacts of telework on quality of life: a revised model for research', in RAPP, B., JACKSON, P. (eds.), *Organisation and work beyond 2000* (187-206), Heidelberg: Physica-Verlag.

ALCATEL, 'Telework Survey conducted by InSites', <http://www.alcatel.be/telework>.

ALMEIDA, P., MEALHA, O. (2003), 'Conceptualising a telework environment', in: RAPP, B., JACKSON, P. (eds.), *Organisation and work beyond 2000* (135-147), Heidelberg: Physica-Verlag.

BAILEY, B., KURLAND, N. (2002), 'A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work', in *Journal of Organizational Behavior*, 23: 383-400.

BARUCH, Y. (2000), 'Teleworking, Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers', in *New Technology, Work and Employment*, 14, 1: 18-31.

CLAES, R. (2000), 'Meaning of Atypical Working: The Case of Potential Telehomeworkers', in *European Review of Applied Psychology*, 50, 1: 27-48.

DANIELS, K., LAMOND, D.A., STANDEN, P. (2000), *Managing Telework. Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, London: Thomson Learning.

DANIELS, K., LAMOND, D.A., STANDEN, P. (2001), 'Teleworking: Frameworks for organizational research', in *Journal of management Studies*, 38: 1151-1185.

DIMITROVA, D. (2003), 'Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited', in *New Technology, Work and Employment*, 18, 3: 181-195.

EUROPEAN COMMISSION, 'Is Teleworking Sustainable? – An Analysis of its Economic, Environmental and Social Impacts', <http://www.sustel.org/documents/Reports/final%20report%20-%20july%202004%20v2.pdf>

EUROPEAN FOUNDATION (1998), *Deployment of Telework in European Public Administrations. An Overview*, Dublin: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.

FEBIAC, 'Het Belgische wegennet in de Europese Unie', <http://www.febiac.be/nl/statistics/xls/MOB1.xls>

GOUDSWAARD, A, NANTEUIL (DE), M. (2000), *Flexibility and working conditions. A qualitative and comparative study in seven EU member states*, Dublin: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.

HUUHTANEN, P. (2003), 'Psychosocial Issues of Telework: Challenges for research and development', in RAPP, B., JACKSON, P. (eds.), *Organisation and work beyond 2000* (37-48), Heidelberg: Physica-Verlag.

HUWS, U., O'REGAN, S. (2001), *eWork in Europe: The EMERGENCE 18 country employer survey*, Brighton: Institute for Employment Studies.

ILLEGEMS, V., VERBEKE, A. (2003), in *Moving towards the virtual workplace. Managerial and societal perspectives on telework*, Celtenham: EE.

KONRADT, U., SCHMOOCK, R., MÂLECKE, M. (2000), 'Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review', in COOPER, L., ROBERTSON, I. (eds.), *Organizational Psychology and Development* (339-375), London: Wiley.

LEEDS, B., LEEDS, O. (2003), 'Telework: Family friendly or employer friendly?', in RAPP, B., JACKSON, P. (eds.), *Organisation and work beyond 2000* (158-170), Heidelberg: Physica-Verlag.

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. (eds.), *Organisation and work beyond 2000* (158-170), Heidelberg: Physica-Verlag.

LOGGHE, S., VAN HOVE, F. (2004) *Het Belgische verkeer in cijfers*, Louvain: TMLouven.

MANN, S., HOLDSWORTH, L. (2003), 'The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health', in *New Technology, Work and Employment*, 18, 3: 196-211.

PETERS, P., VAN DER LIPPE, T. (2005), 'Home-based Telework as a Time Pressure Reduction Strategy', (publication in progress).

SUOMI, R. (2003), 'Different Conceptual Approaches to virtual organization', in RAPP, B., JACKSON, P. (eds.), *Organisation and work beyond 2000* (89-102), Heidelberg: Physica-Verlag.

TASKIN, L. (2003a), 'Les enjeux du télétravail pour l'organisation', in *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, 1 : 81-94.

TASKIN, L. (2003b), 'Télétravail et organisation, les mythes d'une success story – Entre autonomie et contrôle', in *Gestion 2000*, 2 : 113-125.

TASKIN, L., DELOBBE, N. (2002), 'Conséquences de la pratique du télétravail. Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ?', in KARNAS, G., VANDENBERGHE, C., DELOBBE, K. (eds.), *Bien-être au travail et transformations des organisations* (391-401), Louvain-la-Neuve : PUL.

TASKIN, L., VENDRAMIN, P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse. Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve : PUL.

THOMSIN, L. (2002), *Télétravail et mobilités*, Liège : ULG.

TREMBLAY, D. (2001), 'Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH', in *Revue de gestion des ressources humaines*, 42 : 2-14.

VANDENBRANDE, T., PAUWELS, F., RAMIOUL, M., MAENEN, S., VAN HOOTEGEM, G., VALAYER, C., VAN BINST, P. (2003), *Uitgevoerd op afstand. Onderzoek naar verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk*, ULB-POD Wetenschapsbeleid – HIVA – KULeuven.

WALRAVE, M. (2005a), *Teleworking in Belgium. Sharing experiences & lowering thresholds*, Antwerp: University of Antwerp.

WALRAVE, M. (2005b), 'Valkuilen en succesfactoren van telewerken: managers en telewerkers getuigen', in *Anders Werken Handleiding*, Brussel: Nito & Markant.

WALRAVE, M., DE BIE, M. (2005), *Teleworking @ home or close to home?*, Antwerp: University of Antwerp.

WALRAVE, M., DENS, E. (2003), *Tijd voor telewerk*, Mechelen: Kluwer.



WHITTLE A. (2003), 'Keeping connected: An analysis of teleworking careers', in RAPP, B., JACKSON, P. (eds.), *Organisation and work beyond 2000* (252-264), Heidelberg: Physica-Verlag.

ZEGVELD, W.C.L. (1995), *Handboek telewerken*, Assen: Van Gorcum.