

MEI 2020

CONNECTIVITEIT TIJDENS LOCKDOWN

Hendrik Delagrange
onderzoeker SERV - Stichting Innovatie & Arbeid



Maximaal thuiswerk

Tijdens de lockdown omwille van de COVID-19 pandemie wordt aan de werknemers in België gevraagd om maximaal thuis te werken. Dit zorgt voor een enorme toename van telewerk want ze doen dit voor het eerst of (veel) meer dan vroeger. Naar schatting zijn nu tot vier op de tien werknemers thuis aan het werk.

Zal men in de lockdown, waar telewerken de norm is, ook gemakkelijker na de werkuren e-mailen? Mogelijk wel, gezien voor veel werknemers het telewerken in moeilijke omstandigheden verloopt, zeker als er extra zorgtaken zijn zoals kinderen opvangen en thuisonderwijs organiseren. Het werk is dan niet af zoals men had gewild en men werkt buiten de gewone werkuren. De kans dat men daardoor vaker van collega's e-mails krijgt buiten de gebruikelijke werkuren is reëel.

Bovendien werkt nu iedereen die dat maar enigszins kan thuis, dus ook mensen uit profielen die dat voordien nooit zouden gedaan hebben. Het kan gaan om werknemers die doorgaans minder autonomie in hun job hebben en voor wie dit een totaal nieuw gegeven is.

MEER INFO:

Snel nog even antwoorden.
Digitale verbinding op het werk en thuis.

Zie: www.serv.be/node/13645

 **Stichting
Innovatie & Arbeid**
sterk door overleg



Cijfers op basis van de werkbaarheidsmeting 2019

Uit cijfers van de werkbaarheidsmonitor van voor de coronacrisis weten we dat zes op de tien werknemers zegt na de werkuren e-mails van het werk te behandelen. De meeste daarvan, een kwart (26%) van het totaal, doen dat soms, 19% vaak en 14% altijd. Er was een lichte maar significante toename van het e-mailen na de werkuren tussen 2016 en 2019, van 31% 'altijd' of 'vaak' naar 33%.

E-mailen na de werkuren vinden we veel vaker terug bij werknemers in het onderwijs, kaders of directieleden, en professionals. Die zijn ook vaker hoger geschoold en zitten in de leeftijdscategorie van dertigers en veertigers. Vrouwen hebben in de voorbije drie jaar een inhaalbeweging gemaakt en zijn nu vaker digitaal verbonden dan mannen. Het gaat om een vrij herkenbare groep op de arbeidsmarkt.

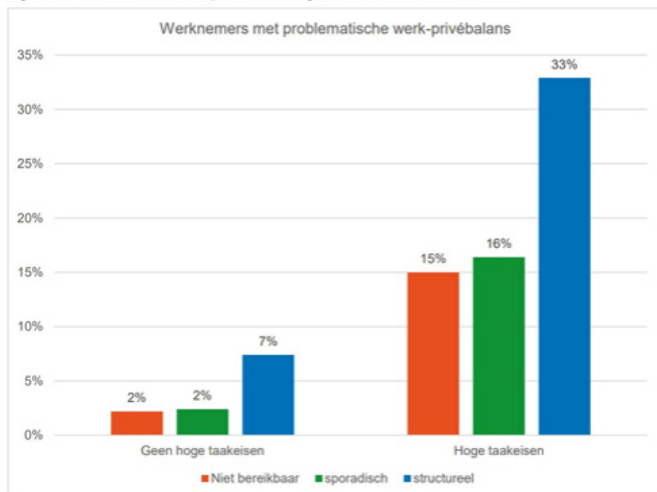
Meer werkstress en nadelige effecten op werk-privébalans

Wie vaak of altijd e-mailt na de werkuren heeft een hogere kans op problematische werkstress dan wie dat niet of sporadisch doet, en de werk-privébalans is drie tot vier keer zo vaak problematisch. Het effect van digitale verbinding is duidelijk zichtbaar, maar wel minder groot dan dat van werkdruk, uitgedrukt als 'hoge taakeisen'. De idee dat door connectiviteit werkstress en de werkprivébalans kunnen verlicht worden zien we door de cijfers niet bevestigd.

Het gedwongen telewerken in tijden van corona zal wellicht meer druk op de werk-privébalans veroorzaken. Werknemers die frequent telewerken blijken vaker een onevenwicht in de werk-privébalans te kennen. Wellicht wordt de wenselijke hoeveelheid telehuiswerk nu overschreden.

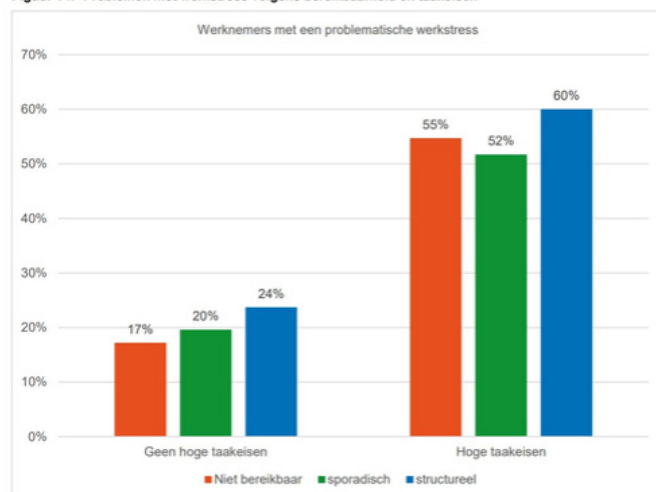
ZES OP DE TIEN WERKNEMERS STUREN WERKMAILS NA DE WERKUREN

Figuur 15: Problemen met werk-privébalans volgens bereikbaarheid en taakeisen



Bron: Werkbaarheidsmonitor 2019. Chi²: p=,000 voor alle paarsgewijze vergelijkingen

Figuur 14: Problemen met werkstress volgens bereikbaarheid en taakeisen



Bron: Werkbaarheidsmonitor 2019. Verschil niet bereikbaar vs. Structureel: Chi²: p=,000; met sporadisch niet significant bij hoge taakeisen.

Segmentatie versus integratie

Toch willen veel professionals de digitale verbinding niet opgeven. Sommigen ervaren het als een last, anderen vinden het prettig: niet iedereen ervaart die verbinding op dezelfde manier. Om dat verschil te verklaren wordt in veel onderzoek een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de 'integrators', die geneigd zijn om hun werk en privé door elkaar te laten lopen, en anderzijds de 'segmenters', die geneigd zijn de beide omgevingen duidelijk te scheiden.

Deze voorkeur kan bepalen welke houding men heeft tegenover het gebruik van ICT na de werkuren, of de mate waarin men geconnecteerd wil blijven. Voor segmenters is digitale connectie vooral storend, voor integrators is niet kunnen verbinden enerverend. De mate waarin de onderneming of organisatie er in slaagt om voor hun werknemers aan te bieden wat ze nodig hebben volgens die voorkeur – de 'fit' – bepaalt in sterke mate de tevredenheid.

Het telewerken als norm tijdens de lockdown heeft voor beide profielen wellicht specifieke gevolgen. Integrators kunnen het verder (mogen) dooreenlopen van werk en privé aangenaam vinden, maar ook al lijken zij de mix tussen werk en privé gemakkelijk te beheren, uiteindelijk kan ook voor hen een bepaalde limiet inzake meer druk op de werk-privébalans en werkstress overschreden worden.

Voor segmenters, die een duidelijke scheiding tussen werk en privé verkiezen, is het permanente telewerk onwenselijk, tenzij ze er ook in lukken in hun thuissituatie zelf en met hun huisgenoten een strikte scheiding tussen werk en privé te realiseren.

De basis van de belasting door connectiviteit is dat men te lang mentaal bij het werk is, waardoor men na de uren niet tot voldoende ontspanning komt. Op termijn komt daardoor de herstelbehoefte in het gedrang en gaat men onder stress lijden. In de mate dat werk en privé door elkaar lopen – en de laptop nooit helemaal buiten beeld is – neemt de kans op dergelijke stress toe.

Telewerken is voor veel werknemers productiever dan op kantoor werken, maar dat is vastgesteld in omstandigheden die nu anders zijn. Telewerk kan een welgekomen afwisseling zijn voor wie in een drukke omgeving werkt en een cocon van rust en stilte wil, maar daartegenover staan dan wel een aantal dagen met een ander type van werk die nu ook in telewerk moeten afgewerkt worden. Bij vrijwillig telewerk kan de werknemer ook kiezen wanneer, en ook waar, hij of zij telewerkt, bijvoorbeeld op een moment dat er niemand anders thuis is of in een gezellige omgeving. Die opties vervallen nu en dat kan implicaties hebben op de productiviteit. Ook het feit dat telewerk ervaren wordt als een gunst, die men wil honoreren door minstens even productief te zijn als op kantoor, vervalt: telewerk is nu de standaard.

De autonomieparadox



In de praktijk wordt de mogelijkheid tot digitale verbinding door ondernemingen en organisaties aan hun werknemers ter beschikking gesteld zonder dat er een formeel kader van verwachtingen (voorgeschreven normen) wordt meegegeven. Dat is niet zo vreemd gezien men met de digitale verbinding vooral de autonomie om tijd- en plaatsafhankelijk te werken wil vergroten. Daardoor is echter de weg vrij om verwachtingen over beschikbaarheid en responstijd spontaan te laten groeien (beschrijvende normen). De literatuur wijst uit dat dit in de praktijk blijkt uit te draaien op langere totale werktijd en een steeds snellere responstijd.

Van een regelmogelijkheid, die het mogelijk maakt om de werkdruk te spreiden en de werk-privébalans te verbeteren wordt digitale verbinding een regelvereiste, die de werkdruk doet toenemen en de werk-privébalans nog meer onder druk zet. De autonomie die die door de toepassing ervan zichzelf terug opheft noemen we de autonomie paradox.

Veel werknemers – en wellicht ook zelfstandigen – werken nu voor het eerst thuis, of werken nu veel meer thuis dan ze vroeger deden of wilden: de helft van de werknemers die voor de



lockdown de mogelijkheid hadden om te telewerken deed dat niet of minder dan een dag per week. De situatie van permanent thuiswerken is nieuw en op zeer korte tijd ingevoerd. De literatuur wijst duidelijk op het risico van digitaal verbonden werken als er geen verwachtingen zijn rond bereikbaarheid: de autonomie die men heeft om gelijk waar en wanneer te werken wordt snel ingevuld met uitbreidende verwachtingen in de praktijk van bereikbaarheid. In maar weinig ondernemingen en organisaties is er een duidelijk kader rond de verwachtingen van bereikbaarheid, de kans dat ook zo is voor wie nu plots thuis werkt is groot.

De smartphone is niet de boeman

De smartphone is het toestel dat symbool staat voor de digitale connectie en zijn beschikbaarheid alleen al wordt wel eens als de oorzaak van een teveel aan digitale connectie gezien. De smartphone heeft het oversteken van de grenzen tussen werk en privé eenvoudiger gemaakt dan ooit tevoren. Dat het toestel van een louter professioneel communicatiemiddel geëvolueerd is tot een alomtegenwoordig multifunctioneel toestel maakt het nog moeilijker om werk- en privégebruik te onderscheiden.

De wetenschappelijke literatuur is echter mild. Het toestel op zich of het intensief gebruik ervan leidt niet tot meer werkstress, het is enkel een middel. Dat de smartphone ontworpen is om de aandacht van de gebruiker zo lang mogelijk vast te houden houdt wel een risico in. Ook is het zo dat wie een smartphone van de werkgever ter beschikking krijgt dat kan ervaren als een vorm van psychologisch contract waarbij men meer geneigd is die buiten de werkuren te gebruiken voor het werk, ook al is die verwachting nooit uitgesproken.

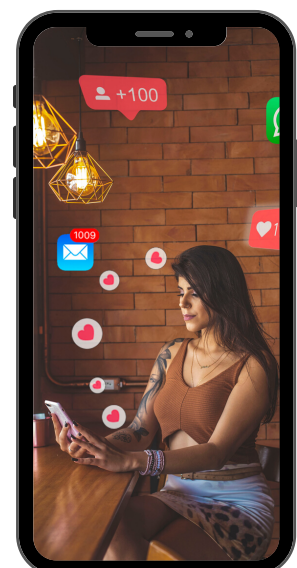
Een deel van de stress die ervaren wordt bij digitale connectiviteit heeft te maken met de aard van de digitale communicatie. Hoe goed de technologie ook is, en hoeveel tips er ook gevolgd worden, deze vorm van communicatie is geen volledige vervanger van het persoonlijk ontmoeten.

De mate waarin de leidinggevende een voorbeeldrol opneemt is belangrijk en sterker dan die van andere collega's bepalend voor de 'beschrijvende norm' die ontstaat, naast de impact die het sowieso heeft op werkbaar werk. In deze lockdown moet leiding van op afstand gegeven worden en dat is moeilijker, nog meer voor wie daar van vandaag op morgen mee geconfronteerd werd.

Over de inefficiëntie en de voortdurende storing van e-mail en chat is men het in de literatuur eens; in deze lockdown periode mogen we aannemen dat die nu veel intenser wordt gebruikt en extra stress met zich meebrengt.

In een digitale omgeving werken zorgt voor een nieuwe laag van taken: het vergt bijkomende voorbereiding en afstemming. Vergaderingen kunnen minder onderwerpen bevatten omdat ze vermoeiender zijn. Videovergaderingen kunnen ook efficiënt zijn, maar in welk omstandigheden vergt verder onderzoek.

**DE SMARTPHONE
LEIDT NIET TOT
MEER WERKSTRESS**



Wat te doen?

In de literatuur vinden we af en toe suggesties voor ondernemingen die de digitale connectie na de werkuren willen beperken. Die komen er altijd op neer dat de verwachtingen omtrent verbinding duidelijk worden gemaakt zodat de spontaan gegroeide normen worden gecounterd, en dat er gemonitord wordt bij de werknemers in welke mate er zich een probleem zou voordoen. Daarmee moet het evenwicht tussen de flexibiliteit en autonomie die door digitale verbinding wordt gecreëerd en een voldoende mate van disconnectie hersteld worden. Het afschaffen of terugdraaien van de mogelijkheden om te verbinden worden door geen enkele onderzoeks- of beleidsinstantie voorgesteld. Dat is ook wat Eurofound en de ILO aangeven en het is de rode draad van het MASTER-project dat in Duitsland door de overheid is uitgerold.

In de lockdown periode die we nu meemaken, waarbij veel mensen uit diverse functies voltijds of deeltijds moeten thuis werken, is het nuttig om een dergelijk kader aan te bieden. Wanneer is het werken gedaan? Wat als ik mijn werkdag spreid over de hele dag, tot buiten de klassieke werkuren? Tot wanneer wordt er verwacht dat ik e-mail lees of beantwoord? De literatuur geeft aan dat als er daar geen formele normen voor zijn, er vanzelf normen ontstaan die verder gaan dan wat een werkgever zelf zou verwachten. Niet alleen tijdens de lockdown, maar zeker ook bij de terugkeer naar de werkvloer, kan men stilstaan bij en overleggen over wat men qua bereikbaarheid verwacht.

Wellicht worden op veel plaatsen nieuwe communicatiekanalen opgezet, zoals een WhatsApp groep of andere types van chat, om toch nog enige vorm van sociale interactie mogelijk te

In de praktijk

Op basis van een aantal voorbeelden van maatregelen in Vlaamse (en buitenlandse) bedrijven zien we dat er een breed palet aan maatregelen getroffen wordt. De verwachtingen over wanneer werknemers hun e-mails lezen en hoe snel er reactie verwacht wordt worden duidelijk gemaakt, en in sommige gevallen wordt het versturen van e-mails buiten die tijd onmogelijk gemaakt. Ook de afdwingbaarheid verschilt sterk, het gaat van afspraken die in een cao zijn vastgelegd tot informele afspraken binnen groepen van collega's. Meestal kaderen de maatregelen in een ruimer pakket van overeenkomsten over de organisatie van het werk om de werkbaarheid te verbeteren. Opvallend is dat regelmatig alternatieve kanalen opduiken om beperkingen te omzeilen, zoals het gebruik van informele WhatsApp-groepen.

Nood aan verder onderzoek

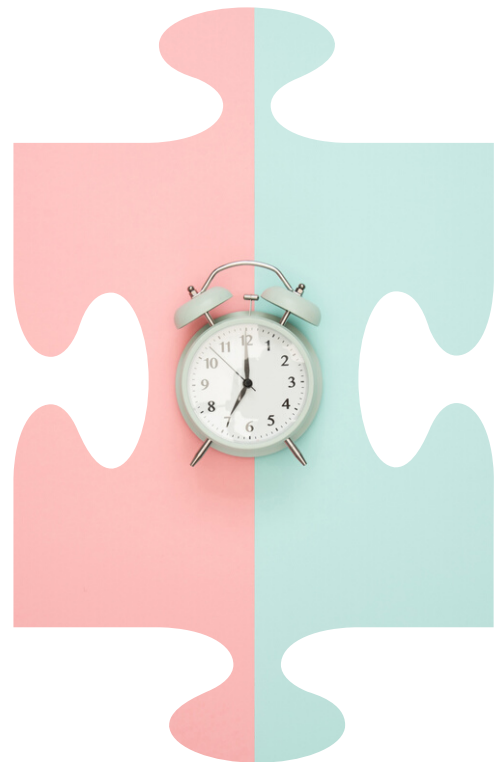
De literatuur en de voorbeelden hebben altijd betrekking op werknemers. De zelfstandigen blijven buiten beeld, al is de situatie voor hen minstens even complex. Hoe ze dat ervaren en wat er in hun context aan te doen valt moet verder onderzocht worden. Bij de werknemers is er meer nood aan

maken. Wanneer deze informele kanalen duidelijk gescheiden zijn van de professionele communicatie kunnen ze een meerwaarde bieden; wanneer er een mix is van zakelijke en sociale communicatie dan kan dat voor een te hoge connectiviteit zorgen, vooral na de terugkeer.

Om die periode van werk duidelijk af te bakenen van deze van privé of ontspanning kan men overwegen om via de kanalen die ter beschikking staan een vorm van collectief begin en einde van de dag of week te simuleren, door op een aantal momenten iedereen een goede avond of weekend te wensen, of een prettige ochtend enzovoort, zolang ze maar af en toe aangeven wat de 'normale' werkuren zijn.

Leidinggevenden staan vandaag voor een moeilijkere opdracht dan anders, terwijl het belang van leiderschap groot is. Leidinggevenden, zeker zij die nu plots van op afstand moeten leiding geven, kunnen nood hebben aan ondersteuning en handvaten om van op afstand een aangepaste, coachende leiderschapsrol op te nemen.

Voor de werkenden zelf gaan de aanbevelingen vooral over het aanpassen van de instellingen van de software en toestellen om een teveel aan meldingen en afleiding te vermijden, iets waar softwareleveranciers schoorvoetend ook aan werken.



inzicht in de spreiding van de voorkeur voor segmentatie versus integratie en de impact van de maatregelen die door ondernemingen en organisaties genomen worden, op de werknemers zelf en op de productiviteit.