



Rapport

Snel nog even antwoorden

Digitale verbinding op het werk en thuis

Brussel, 15 april 2020

Hendrik Delagrangé

Dit onderzoek werd vóór de coronacrisis (voorjaar 2020) uitgevoerd. De resultaten houden dan ook geen rekening met de gevolgen van deze crisis.

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Samenvatting.....	6
Inleiding	9
1 Connectiviteit.....	10
1.1 Definitie van connectiviteit of digitale verbinding	10
1.2 Drie op de tien werknemers behandelen e-mails van het werk na de uren	11
1.2.1 Vooral bij professionals, kader en onderwijs, maar anderen benen bij.....	12
1.2.2 Vrouwen hebben mannen ingehaald.....	15
1.2.3 Dertigers en veertigers e-mailen na de werkuren het vaakst.....	16
1.2.4 Voornamelijk hoger geschoolden	17
1.2.5 Vaker bij leidinggevendenden, wie lang pendelt, kinderen heeft, telewerkt.....	18
1.3 Vier op de tien is telefonisch bereikbaar na de uren	26
1.4 Geen voordeel voor werkbaarheid – eerder integendeel	27
1.4.1 Werkstress neemt zeker niet af bij digitale verbinding	27
1.4.2 Werk-privébalans lijdt onder digitale bereikbaarheid	29
2 Effecten van digitale verbinding.....	30
2.1 Flexibiliteit en autonomie	30
2.1.1 Ergens anders werken dan op kantoor	30
2.1.2 Bufferen van “aanwezigheid”.....	32
2.2 Werk-privébalans	33
2.2.1 Werk-privé: twee posities, twee rollen.....	33
2.2.2 Werk dringt door in de privétijd.....	34
2.2.3 Privé op het werk.....	35
2.3 Stress	37
2.3.1 Recuperatietijd onder druk	38
2.3.2 Stress als gevolg van de technologie	40
2.3.3 Versterking van effecten leiderschap	42
2.4 “Werken van negen tot vijf is passé”	43
3 En ook nog dit...	45

3.1	Segmentatie – integratie: de rol van de persoonlijke voorkeur	45
3.1.1	Segmentatie vs. integratie van werk en privé.....	45
3.1.2	Er moet een fit zijn tussen voorkeuren person en organisatie	50
3.1.3	Functioneel engagement	51
3.1.4	Andere persoonskenmerken	53
3.2	De autonomie paradox	53
3.2.1	Voorgeschreven of afgeleide normen?	54
3.2.2	Individuele autonomie en collectieve effecten.....	55
3.2.3	Eigen keuze of onweerstaanbare druk?	57
3.2.4	Controle en professionaliteit zijn sterke drijvers	58
3.3	De smartphone en chat: bron van alle kwaad?	60
3.3.1	Smartphones werden zonder normatief kader ingevoerd	60
3.3.2	Van professioneel toestel naar alomtegenwoordig entertainment center	63
3.3.3	Nieuwe communicatievormen maken het nog ingewikkelder	66
3.3.4	De smartphone zelf: onschuldig tot bewijs van tegendeel	68
3.3.5	Ontworpen om af te leiden	71
3.3.6	Graag een smartphone gebruiken maakt verschil	72
3.3.7	Van e-mail naar chat	73
3.3.8	De kwaliteit van de digitale communicatie.....	75
3.3.9	Afleiding versus flexibiliteit.....	77
4	Wat te doen?	78
4.1	Strategieën uit de literatuur	78
4.1.1	Persoonlijke strategieën om de grens te bewaken	78
4.1.2	Strategieën van of voor ondernemingen en organisaties.....	80
4.1.3	Shadow IT: appen als ‘tegenbeweging’	83
4.1.4	Driekwart neemt maatregelen	84
4.1.5	Software voorziet steeds meer mogelijkheden tot deconnectie	85
4.2	Beleid	87
4.2.1	De wet van 26 maart 2018 ‘Overleg over deconnectie en gebruik van digitale communicatiemiddelen’	87
4.2.2	Beleidsaanbevelingen Eurofound & ILO	89
4.2.3	MASTER-project Duitsland.....	91
4.3	Voorbeelden	93

4.3.1	BMW (Duitsland)	93
4.3.2	Orange (Frankrijk)	95
4.3.3	TVM Belgium	96
4.3.4	Vlaamse overheid	97
4.3.5	VUB Vakgroep Criminologie	97
4.3.6	De Lijn	98
4.3.7	Sint-Augustinusinstituut Aalst	100
4.3.8	Studiebureau Jonkcheere	103
4.3.9	Lidl	104
4.3.10	cao PC 310 Bankwezen	105
4.3.11	Vaststellingen	106
5	Nood aan verder onderzoek	108
	Referentielijst	110
	Afkortingenlijst	117
	Lijst met figuren en tabellen	118

Samenvatting

Digitale verbinding, of connectiviteit, is de staat waarin het mogelijk is berichten te ontvangen en te beantwoorden, en informatie of documenten te raadplegen of te delen, met de inzet van ICT.

De mobiele technologie maakt het mogelijk om snel aan het werk te zijn of berichten op te volgen, zonder materiaal er bij te moeten nemen of ergens specifiek te zijn. Men neemt zijn laptop of smartphone en is aan het werk. Het switchen tussen werk en privé kan onmiddellijk en overal.

Digitaal verbonden zijn komt in een aantal beroepsgroepen vaak voor en levert voor de werkenden in kwestie (en hun omgeving) een reeks voor- en nadelen op. Niet iedereen gaat er op dezelfde manier mee om. Om de effecten te begrijpen is het van belang stil te staan bij de achterliggende mechanismen. Van daaruit kunnen we kijken naar wat werkenden zelf, de (werk)omgeving, de softwareleveranciers en het beleid kunnen doen om de mogelijke neveneffecten te beperken.

▀ Zes op de tien e-mailt na de werkuren

Zes op de tien werknemers zegt dat ze na de werkuren e-mails van het werk behandelen, zo blijkt uit de Werkbaarheidsmonitor. De meeste daarvan, een kwart (26%) van het totaal, doen dat soms, 19% vaak en 14% altijd. Er is 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.

▀ Digitale verbinding verhoogt kans op werkstress en is nadelig voor de 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, integendeel.

▀ 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.

■ De autonomie paradox

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 plaatsonafhankelijk 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.

■ 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, maar in de mate dat het gebruik ervan ten koste gaat van deconnectie en recuperatie kan het wel tot meer vermoeidheid leiden. Dat de smartphone ontworpen is om de aandacht van de gebruiker zo lang mogelijk vast te houden is daarbij een risico. 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.

■ 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 deconnectie 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.

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.

■ 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 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.

Inleiding

De digitaliseringsprocessen in de samenleving leiden onder meer tot een meer doorgedreven (digitale) connectiviteit. Werknemers hebben een onbeperkte toegang tot informatie, sociale media, slimme apparaten, enz. via pc, tablet, smartphone en kunnen mekaar overal en altijd bereiken. Ook op de werkvloer zorgt dit voor nieuwe uitdagingen. Dit heeft een impact op zowel werk als privé en de manier waarop ze met elkaar interfereren. Wie structureel bereikbaar is voor het werk, door vaak of altijd e-mails te verwerken na de werkuren, of door telefonisch bereikbaar te zijn, heeft een hogere kans op werkstress en een hogere kans op een problematische werk-privébalans – ook al wordt connectiviteit vaak als een oplossing daarvoor gezien. Deze vaststelling uit de Werkbaarheidsmonitor 2016 leidde tot de vraag hoe we dat kunnen begrijpen. Hoe kan een praktijk die meer autonomie en flexibiliteit biedt zo een effect hebben?

In dit onderzoeksproject van de Stichting wordt bestudeerd hoe ondernemingen en hun medewerkers hier op de werkvloer op een verstandige manier mee omgaan. Begrijpen hoe die connectiviteit werkt is daarvoor de eerste sleutel. Op basis van literatuur brengen we de contouren van digitale bereikbaarheid in kaart om tot een goed begrip te komen. We bekijken enkele voorbeelden uit binnen- en buitenland van ondernemingen en organisaties die hier een initiatief hebben rond genomen.

In dit rapport vindt u in hoofdstuk 1 een afbakening van ons begrip – wat is connectiviteit en welke vormen ervan bestuderen we - en maken we een balans op van connectiviteit bij werkenden en de effecten ervan op werkstress en de werk-privébalans.

In het tweede hoofdstuk bekijken we de effecten van connectiviteit op autonomie, werkstress en werk-privébalans. We beschrijven wat er in de literatuur te vinden is en welke argumenten in het debat gebruikt worden.

In het derde hoofdstuk gaan we op zoek naar verklaringen voor de op het eerste zich paradoxale situatie waarbij middelen die vrijheid en autonomie lijken te geven toch (ook) nadelig kunnen uitdraaien. We hebben het over de persoonlijke voorkeuren die een rol spelen, over de normen en verwachtingen op het werk en in de samenleving, en over de modaliteiten van het gebruik van de smartphone en andere digitale tools .

In het vierde hoofdstuk staan we stil bij het beleid en de aanpak rond digitale verbinding in de werkomgeving. We staan stil bij de ingrepen die mensen zelf (kunnen) doen, en bij de rol van de leveranciers van software. We bekijken een aantal beleidsinitiatieven, zoals de wet in België, aanbevelingen van Eurofound en het ILO en we gaan dieper in op het paritaire MASTER-project in Duitsland. Ook geven we voorbeelden van wat ondernemingen doen, twee uit het buitenland en acht uit Vlaanderen.

Tenslotte geven we suggesties voor verder onderzoek – er zijn nog een aantal elementen die we niet kunnen verklaren.

1 Connectiviteit

In dit rapport onderzoeken we digitale connectiviteit op en buiten het werk. We leggen eerst uit wat we daar precies mee bedoelen en bakenen ons onderzoeksonderwerp af.

We bekijken daarna in welke mate de werknemers in Vlaanderen effectief connecteren met het werk na de werkuren en wat hun profiel is. We bekijken dan ook de twee voornaamste werkbaarheidseffecten, die op werkstress en de werk-privébalans. Al deze gegevens putten we uit de Werkbaarheidsmonitor, waar we voor de metingen in 2016 en 2019 specifieke vragen hebben opgenomen.

1.1 Definitie van connectiviteit of digitale verbinding

Wat precies digitale verbinding of connectiviteit betekent is het voorwerp van discussie en debat (zie onder meer Eurofound and the International Labour Office, 2017, p. 5; B. Pangert, Pauls, & Schüpbach, 2016, p. 8). In dit onderzoek hanteren we de volgende definitie:

Connectiviteit, of verbinding, is de staat waarin het mogelijk is berichten te ontvangen en te beantwoorden, en informatie of documenten te raadplegen of te delen, met de inzet van ICT.

Het begrip houdt in dat de mogelijkheid tot informatie-uitwisseling op zich al voldoende is of kan zijn om effecten waar te nemen, en dat de verbinding gelijk waar kan gebeuren en in gelijk welke context.

In dit rapport is de werkomgeving het uitgangspunt. We hebben vooral aandacht voor effecten van connectiviteit op de werknemer of zelfstandige, in de zin dat het gaat om verbinding met het werk in of tijdens de privésfeer en verbinding met de privésfeer op of tijdens het werk. Connectiviteit die zich enkel in de privésfeer afspeelt bekijken we enkel voor zover het gaat om effecten die mogelijk consequenties hebben in de werksfeer.

De verbinding met personen kan zowel betrekking hebben op werkenden onderling of in een hiërarchische verhouding, als op klanten, leveranciers of andere zakelijke partners. De verschillende verbindingen geven we schematisch weer in Tabel 1.

Tabel 1: Schematisch overzicht van de mogelijke verbindingen werk - privé

In onderzoek worden ook andere termen gebruikt, zoals ‘*technostress*’ (stress die men ervaart als gevolg van het werken met technologie, doorgaans gaat het om ICT) of ‘*telepressure*’ (de druk die men ervaart om vanop een andere plaats toch verbonden te blijven met het werk, zoals tijdens telewerken, al dan niet buiten de werkuren). We gebruiken in dit rapport ook de resultaten van onderzoek met deze benamingen

Wat buiten dit onderzoek valt is connectie met het werk buiten de ‘traditionele’ werkuren waarbij men in verschillende tijdszones werkt en werk dat gebeurt in het kader van een wachtdienst of permanentie. Dat beschouwen we als een ‘binnen de werkuren’ en als een vorm van flexibiliteit.

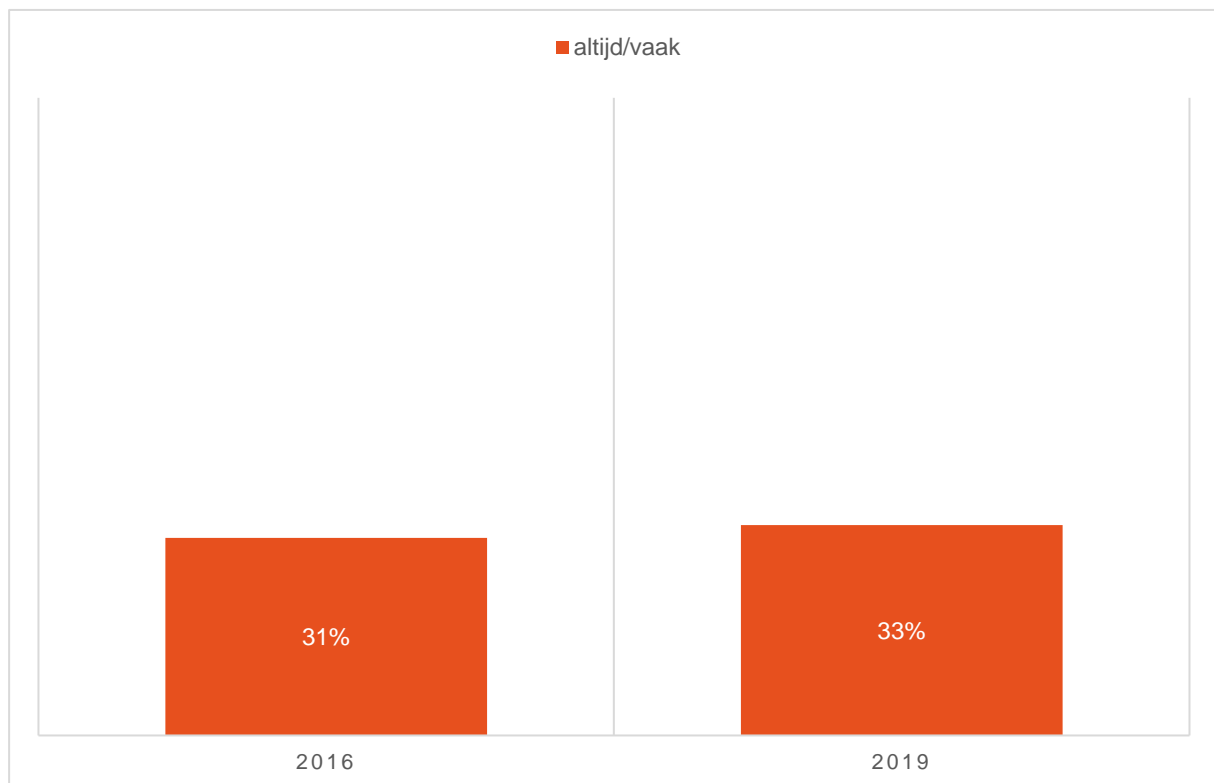
1.2 Drie op de tien werknemers behandelen e-mails van het werk na de uren

Voor wat de bereikbaar zijn voor het werk betreft, buiten de werkomgeving, kunnen we – voor de werknemers - de cijfers raadplegen van de Werkbaarheidsmonitor 2016 (Bourdeaud'hui & Delagrangé, 2017) en 2019 (Bourdeaud'hui & Delagrangé, 2020).

Aan de respondenten werd gevraagd hoe dikwijls ze buiten de werktijden e-mails behandelen. Eén op de drie (33%, Figuur 1) van de werknemers in 2019 behandelt vaak of altijd e-mails na de werkuren. Dat is een lichte maar significante toename met 2% in vergelijking met 2016.

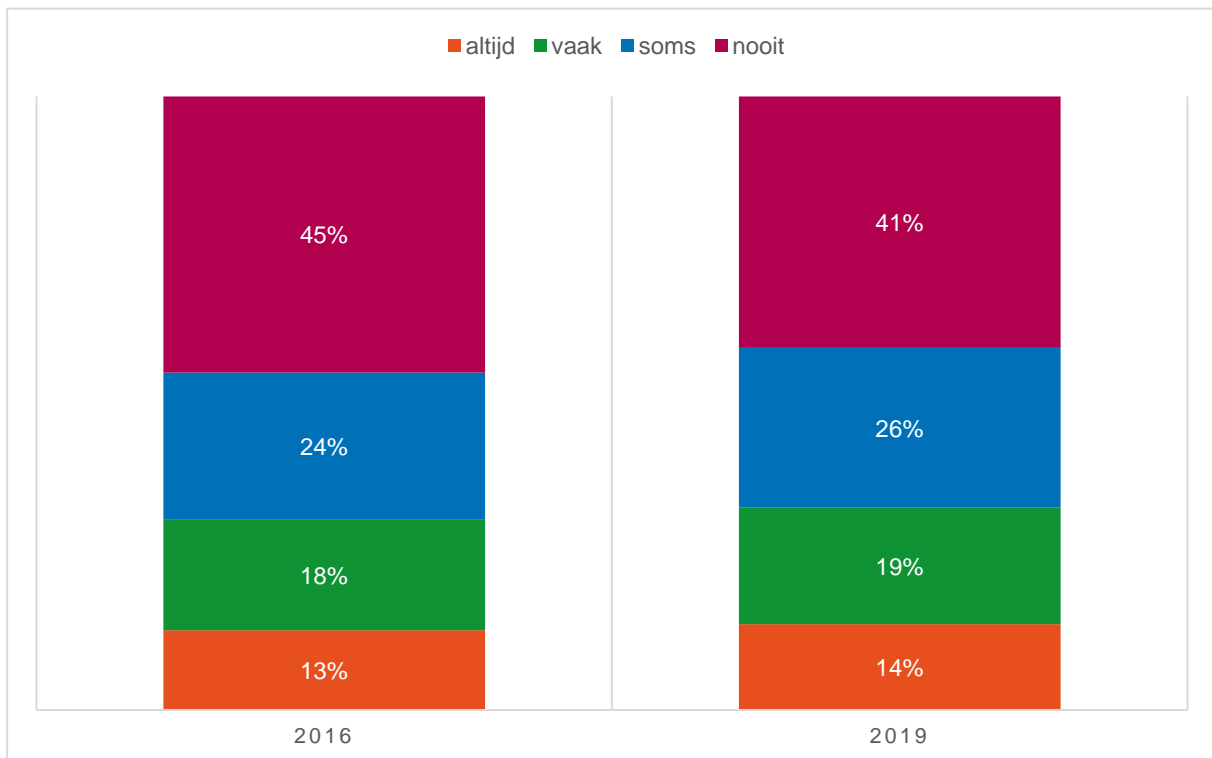
Vier op de tien werknemers behandelt nooit e-mails na de werkuren, een kwart soms (Figuur 2). Een groep van 14% doet dat altijd. De toename van het aantal werknemers dat e-mailt na de werkuren is in de drie groepen (altijd, vaak, soms) in vrijwel gelijke mate toegenomen, enkel de groep 'nooit' is kleiner geworden. Er is dus een toename maar geen andere spreiding.

Figuur 1: E-mails van het werk behandelen na de werkuren, altijd/vaak, in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019
N = 10963 / 12970; Chi²: p=,000

Figuur 2: E-mails van het werk behandelen na de werkuren, in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019
 N = 10963 / 12970; Chi²: p=,000

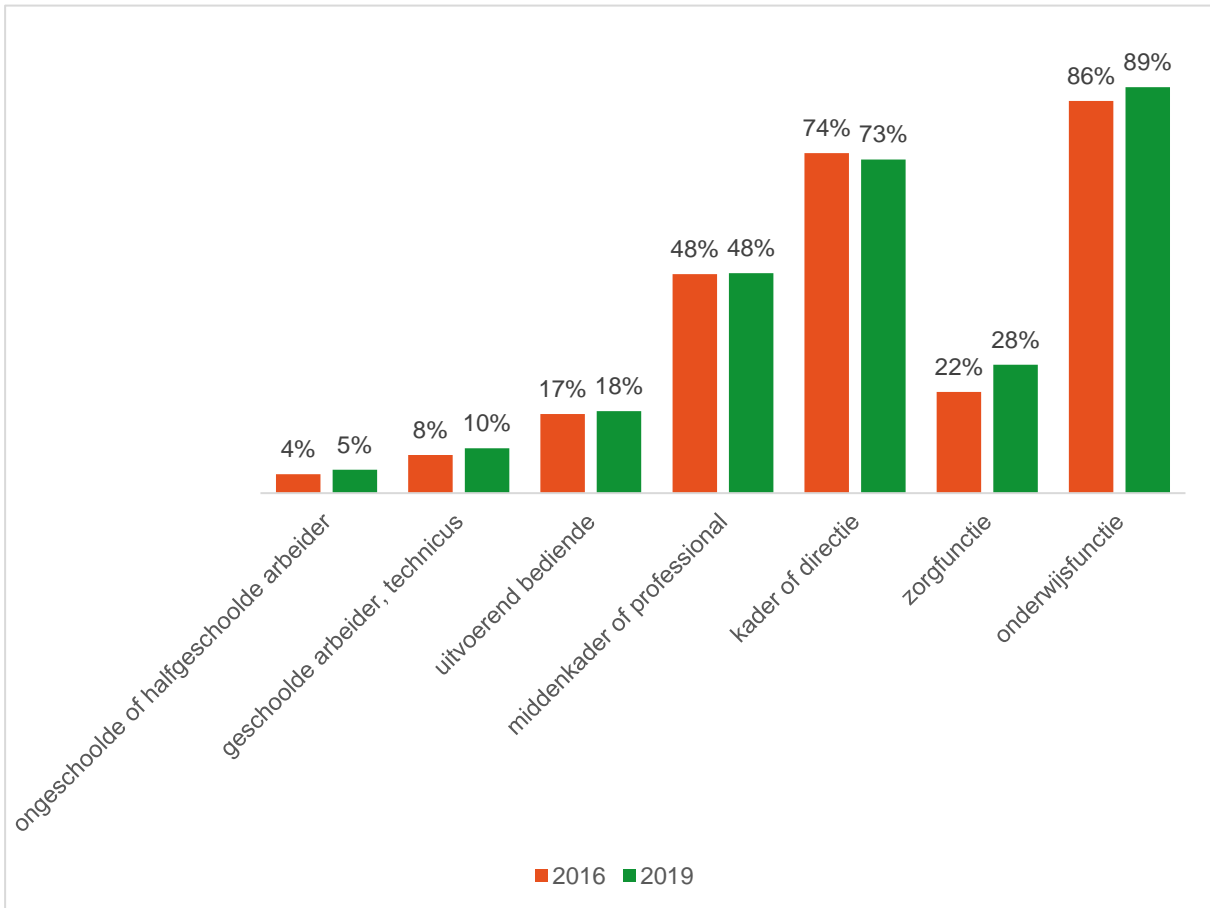
1.2.1 Vooral bij professionals, kader en onderwijs, maar anderen benen bij

De aard van de job maakt een groot verschil in de mate waarin men na de werkuren per e-mail bereikbaar is. E-mailen na de werkuren is een gewoonte bij erg veel onderwijsfuncties (89% altijd of vaak, Figuur 3) en 'kader of directie' (73% altijd of vaak). Ook 'middenkader en professionals' kennen een grote kans op e-mailen. Bij de verschillende arbeidersfuncties en de uitvoerende bedienden is er een kleine groep die e-mailt na de werkuren.

Tegenover 2016 zien we de tendens van meer e-mailen na de werkuren bij alle jobtypes, behalve 'kader of directie' waar het aandeel een procentpunt daalt. Opmerkelijk is de sterke stijging bij de zorgfuncties (plus 5 procentpunten) en die bij de arbeidersfuncties

De kleine stijging bij de arbeiders in de categorie 'altijd of vaak' verbergt nog een toename bij 'soms' van telkens en viertal procentpunten. Ook bij de zorgfuncties zien we een gelijkaardige afkalving van 'nooit' richting 'soms'.

Figuur 3: Vaak of altijd e-mails van het werk behandelen na de werkuren volgens functie, in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10963 / 12970; Chi², p: met jobsoort 2016: ,000, 2019: ,000; tussen edities: ,000

Wanneer we het aandeel van de betrokken jobtypes afwegen tegenover het totaal (Tabel 3), dan zien we dat de onderwijsfuncties 10% van de werkenden uitmaken, kader of directie 6% en middenkader of professional 19%. Deze cijfers verschillen niet voor 2016 en 2019.

Tabel 2: E-mail buiten de werkuren volgens jobtype

	Welke omschrijving past het best bij uw job?	Hoe dikwijls komt het voor dat u buiten de werkuren uw e-mails van het werk behandelt?				Totaal
		altijd	vaak	soms	nooit	
2016	ongeschoolde of halfgeschoolde arbeider	2%	2%	9%	87%	100%
	geschoolde arbeider, technicus	2%	6%	18%	73%	100%
	uitvoerend bediende	5%	13%	30%	53%	100%
	middenkader of professional	14%	33%	35%	17%	100%
	kader of directie	36%	38%	19%	7%	100%
	zorgfunctie	7%	16%	27%	51%	100%
	onderwijsfunctie	53%	33%	11%	3%	100%
	TOTAAL	13%	18%	24%	45%	100%
2019	ongeschoolde of halfgeschoolde arbeider	2%	3%	13%	82%	100%
	geschoolde arbeider, technicus	3%	7%	22%	69%	100%
	uitvoerend bediende	5%	13%	32%	50%	100%
	middenkader of professional	14%	34%	36%	16%	100%
	kader of directie	35%	38%	22%	6%	100%
	zorgfunctie	11%	17%	33%	39%	100%
	onderwijsfunctie	55%	33%	10%	2%	100%
	TOTAAL	14%	19%	26%	41%	100%

Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 (Bourdeaud'hui & Delagrange, 2017) en 2019
 N = 10963 / 12970; Chi²: p=,000 / ,000. Per beroepsgroep tussen de metingen significant behalve middenkader/professional

Tabel 3: Procentuele verdeling jobtypes

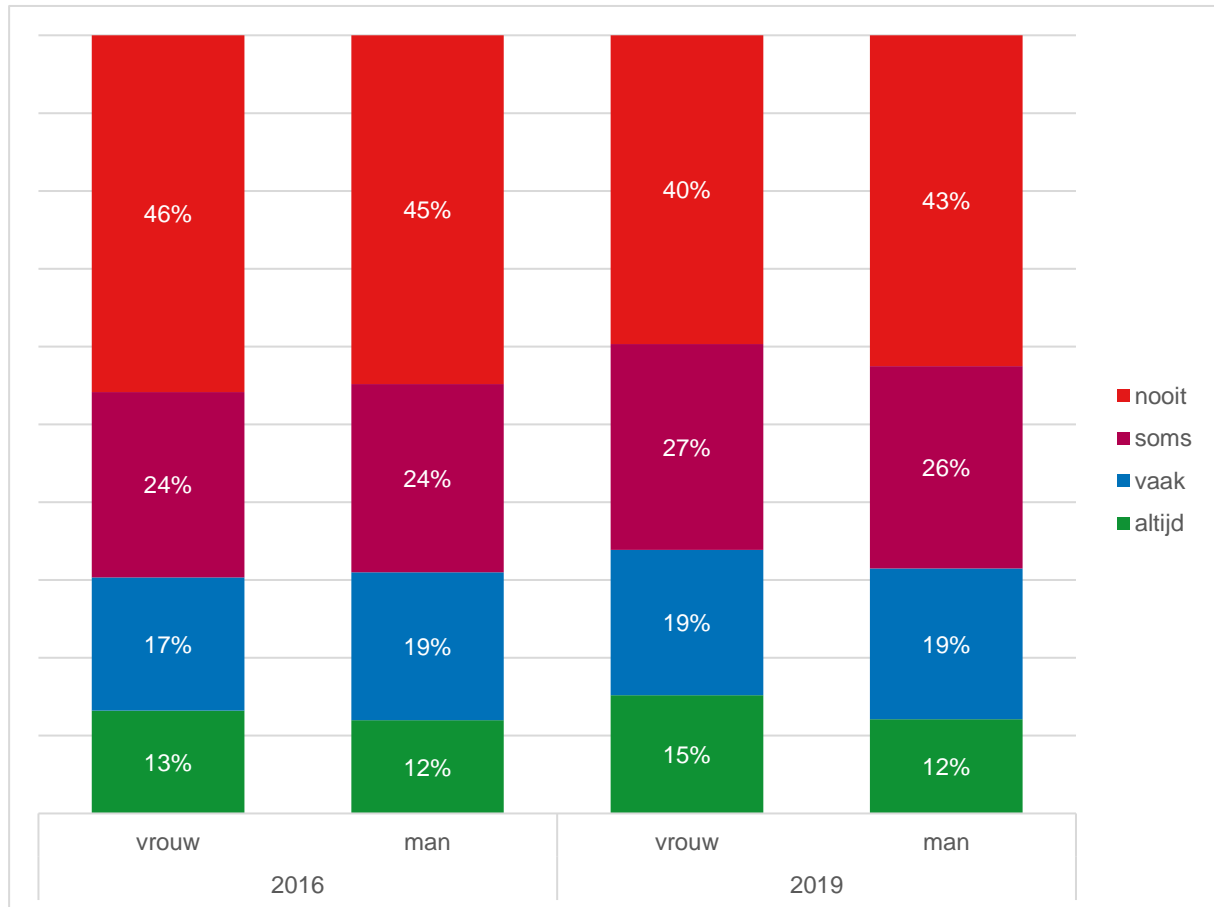
Welke omschrijving past het best bij uw job?	Aandeel van de werknemers	
	2016	2019
ongeschoolde of halfgeschoolde arbeider	12%	11%
geschoolde arbeider, technicus	13%	13%
uitvoerend bediende	29%	29%
middenkader of professional	18%	19%
kader of directie	6%	6%
zorgfunctie	12%	12%
onderwijsfunctie	10%	10%
TOTAAL	100%	100%

Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 (Bourdeaud'hui & Delagrange, 2017) en 2019
 N = 10963 / 12970; Chi²: p=,215

1.2.2 Vrouwen hebben mannen ingehaald

Het behandelen van e-mails buiten de werkuren verschilt significant volgens geslacht. In 2019 blijken vrouwen iets vaker werk e-mails te behandelen na de werkuren dan mannen (15% altijd tegenover 12% bij de mannen). De verschillen zijn in 2019 groter dan in 2016 en opmerkelijk is dat hoewel voor mannen en vrouwen er een toename is, vrouwen een sterkere toename kennen dan de mannen in de voorbije drie jaar, in die mate dat ze de mannen hebben ingehaald.

Figuur 4: Behandelen van e-mails van het werk na de werkuren volgens geslacht in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

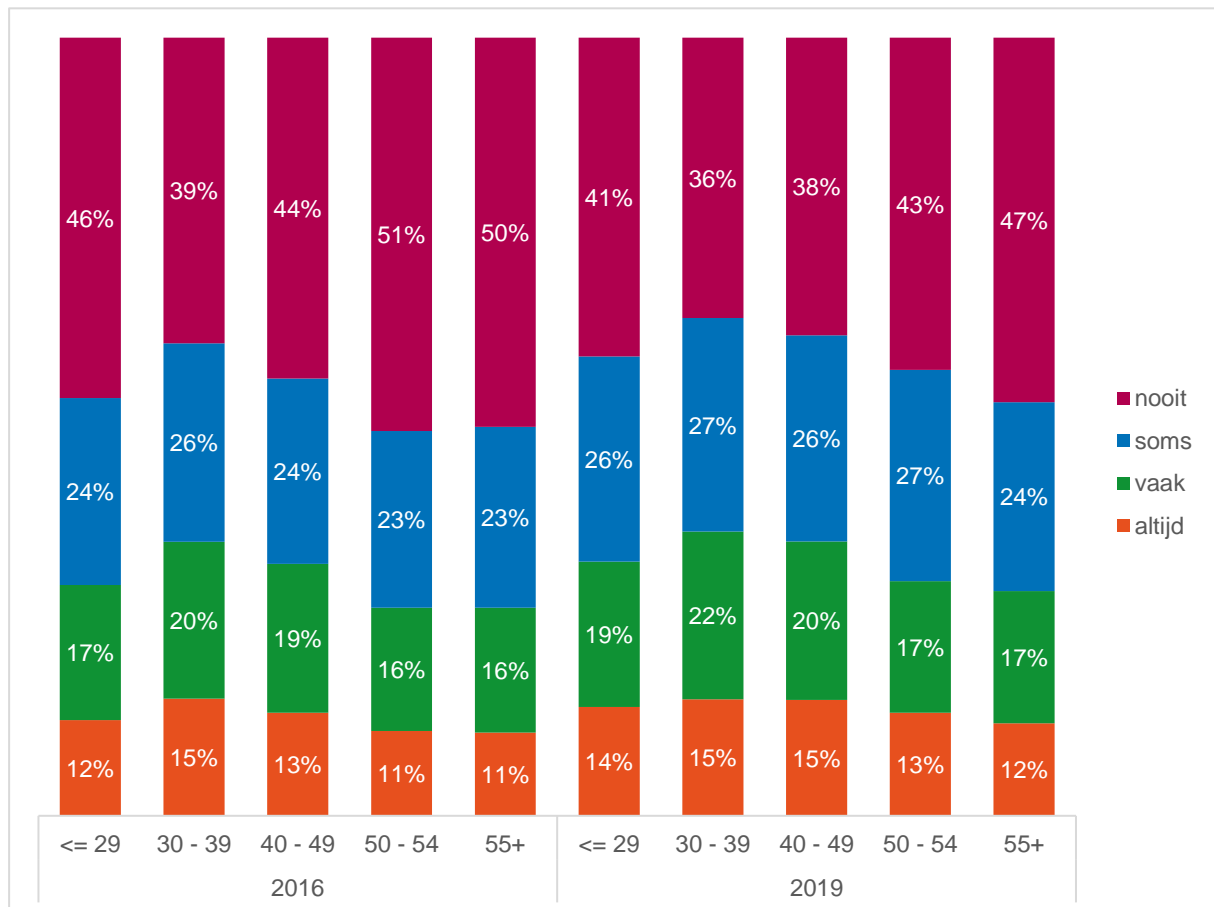
N = 10963 / 12970; Chi²: p 2016: ,024; 2019: ,000; vrouwen ,000; mannen ,069

1.2.3 Dertigers en veertigers e-mailen na de werkuren het vaakst

Werknemers ouder dan 50 jaar behandelen het vaakst nooit hun e-mails buiten de werkuren (ongeveer 43-47%, Figuur 5). De 30-ers laten dit het minst vaak (36% nooit). De toename van het behandelen van e-mails na de werkuren is bij alle leeftijdscategorieën te zien. De toename is in verhouding het minst groot bij de dertigers (3 procentpunten minder die 'nooit' aangeven') en het grootste bij de vijftigers (8 procentpunten minder bij 'nooit').

De toename wordt overigens wat getemperd doordat het aandeel van de vijftigplussers in de populatie toeneemt. Deze groep e-mailt minder vaak na de werkuren.

Figuur 5: Behandelen van e-mails van het werk na de werkuren volgens leeftijd in 2016 en 2019



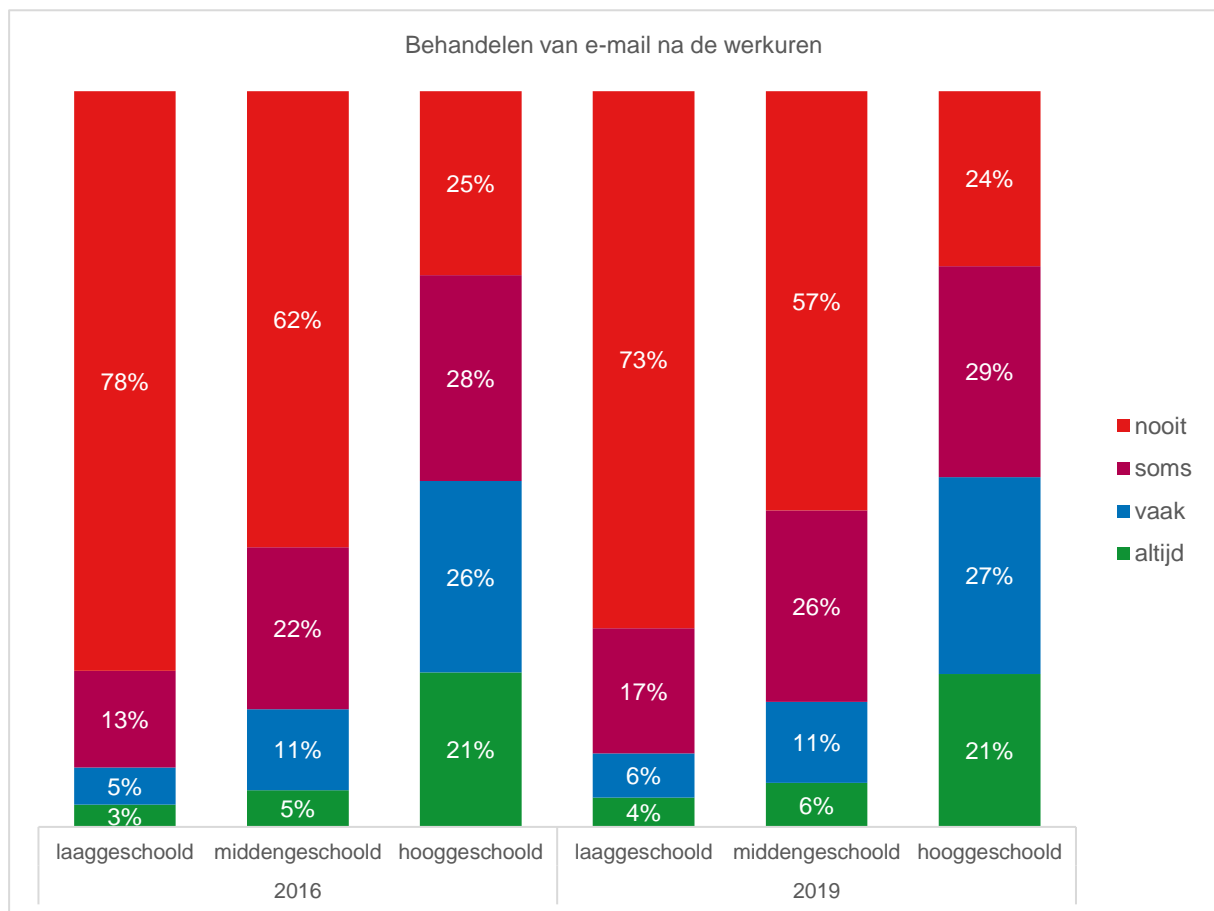
Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10963 / 12970; Chi²: p=,000 / ,000; per leeftijdscategorie: significant behalve 30-39jr en 55+.

1.2.4 Voornamelijk hoger geschoolden

Veel belangrijker dan leeftijd is het verschil volgens opleidingsniveau. Van de hooggeschoolden kijkt maar een op vijf niet zijn of haar e-mails na de werkuren, bij de laaggeschoolden is dat driekwart. Bijna de helft van de hooggeschoolden is structureel met e-mail bezig na het werk.

Figuur 6: Behandelen van e-mails van het werk na de werkuren volgens scholingsniveau in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10841 / 12970; Chi²: p= ,000/ ,000; per opleidingsniveau significant behalve hooggeschoold.

1.2.5 Vaker bij leidinggevenden, wie lang pendelt, kinderen heeft, telewerkt

E-mails behandelen na de werkuren komt vaker voor in de diensten en de quartaire sector dan in de industrie of bouw (Figuur 7).

Leidinggevenden behandelen vaker hun e-mail na de werkuren dan niet-leidinggevenden (Figuur 8). Het verschil zit vooral in de categorie 'nooit'. De toename over de metingen verschilt hier en daar wel significant voor de verschillende categorieën, maar is niet duidelijk te interpreteren.

Wie voltijds werkt kijkt vaker e-mails na dan wie deeltijds werkt. Wie minder dan 60% deeltijds werkt doet dat het minste (Figuur 9). Hoewel de verschillen tussen 2016 en 2019 soms groot lijken, is er enkel een significant verschil voor de categorie 'soms'.

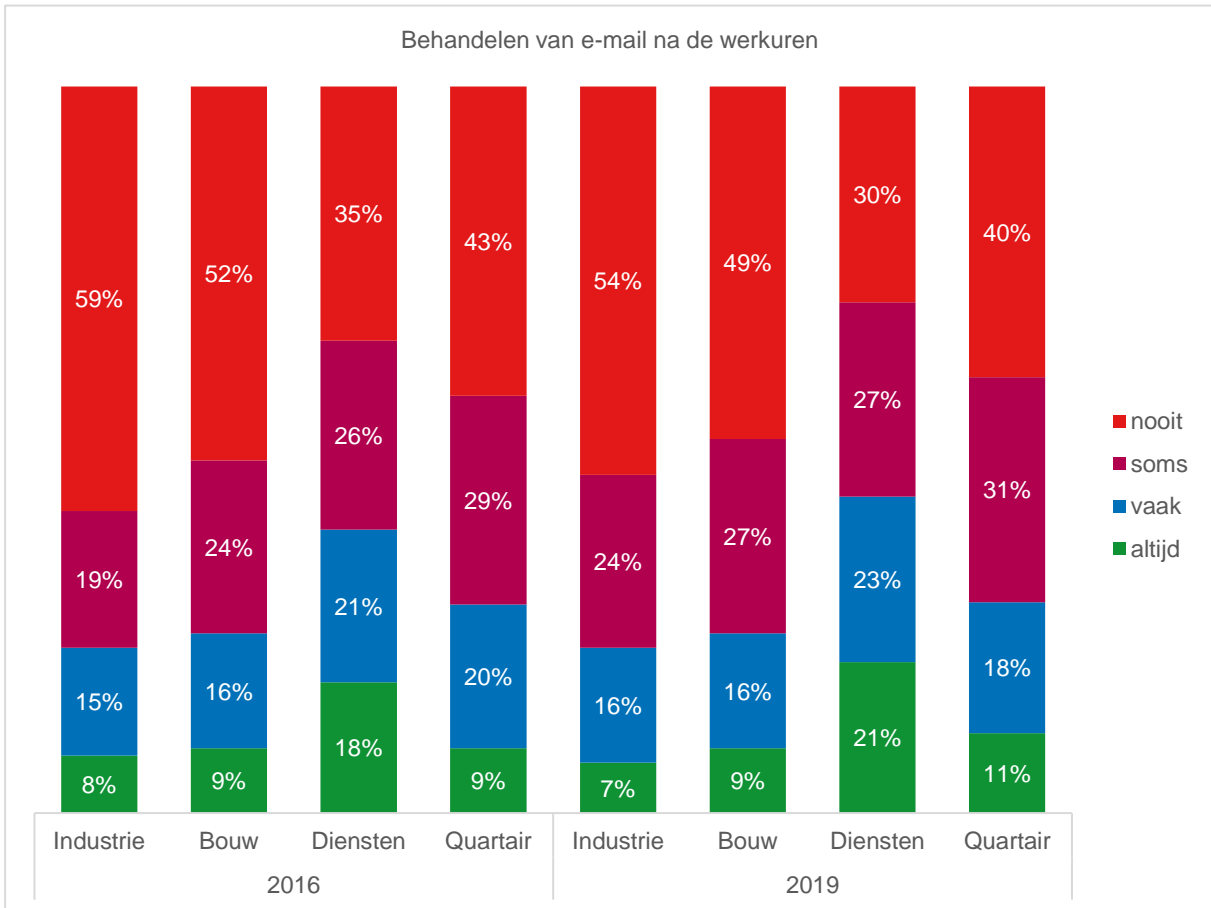
Ook de pendeltijd maakt een verschil (Figuur 10): hoe langer de pendel, hoe groter de kans dat men ook na de werkuren e-mails behandelt. Voor deze relatie weten we dat wie lang pendelt, meestal ook een hogere functie heeft (Bourdeaud'hui & Delagrangé, 2017), wat de verschillen mee kan verklaren. Er is geen verschil in spreiding volgens pendeltijd tussen de edities.

Er zijn enkele opmerkelijke verschillen volgens de grootte van de onderneming of organisatie waar de werknemers werken. In kleine ondernemingen wordt er opmerkelijk minder ge-e-mailed na de werkuren (64% nooit bij minder dan 10 werknemers, Figuur 11). Voor ondernemingen met meer dan 10 werknemers ziet het er anders uit, daar wordt veel meer e-mail verwerkt na de werkuren. Naarmate ondernemingen in deze groep meer werknemers kennen neemt het aandeel 'soms' toe, en het aandeel 'altijd' af. Het lijkt zo te zijn dat hoe groter de onderneming, hoe kleiner de kans dat men niet e-mailt na de werkuren, en ook hoe minder intensief dat gebeurt. Voor dit interessante fenomeen kunnen we op basis van onze gegevens geen verklaring geven. Deze verhoudingen wijzigden niet significant tussen de edities.

In Figuur 12 zien we dat wie inwonende kinderen heeft, een hogere kans heeft om na de werkuren e-mails te gaan behandelen. Dit kan er op wijzen dat voor werknemers de digitale verbinding ingezet wordt als een middel om de werk-privébalans te beheren.

Er is tenslotte een sterk verband tussen e-mailen na de werkuren en telewerken (Figuur 13). Van wie niet kan telewerken behandelt vier op de tien minstens af en toe eens e-mails na de werktijd, van wie wel telewerkt negen op de tien. Wie kan telewerken maar dat niet doet zit daar tussenin, met zes op de tien die e-mailen na de werkuren. Opmerkelijk zijn de verschillen tussen de edities. Bij de telewerkers – zowel sporadisch als structureel – is de categorie 'altijd' met vijf procentpunten afgenomen, terwijl de andere categorieën zijn toegenomen. Het zou kunnen dat een deel van de telewerkers een vorm van 'matiging' is gaan toepassen, of het zou ook kunnen dat door het toenemend aantal telewerkers nu ook de werknemers die iets terughoudender zijn in het e-mailen na de werkuren zich bij de deelpopulatie hebben gevoegd.

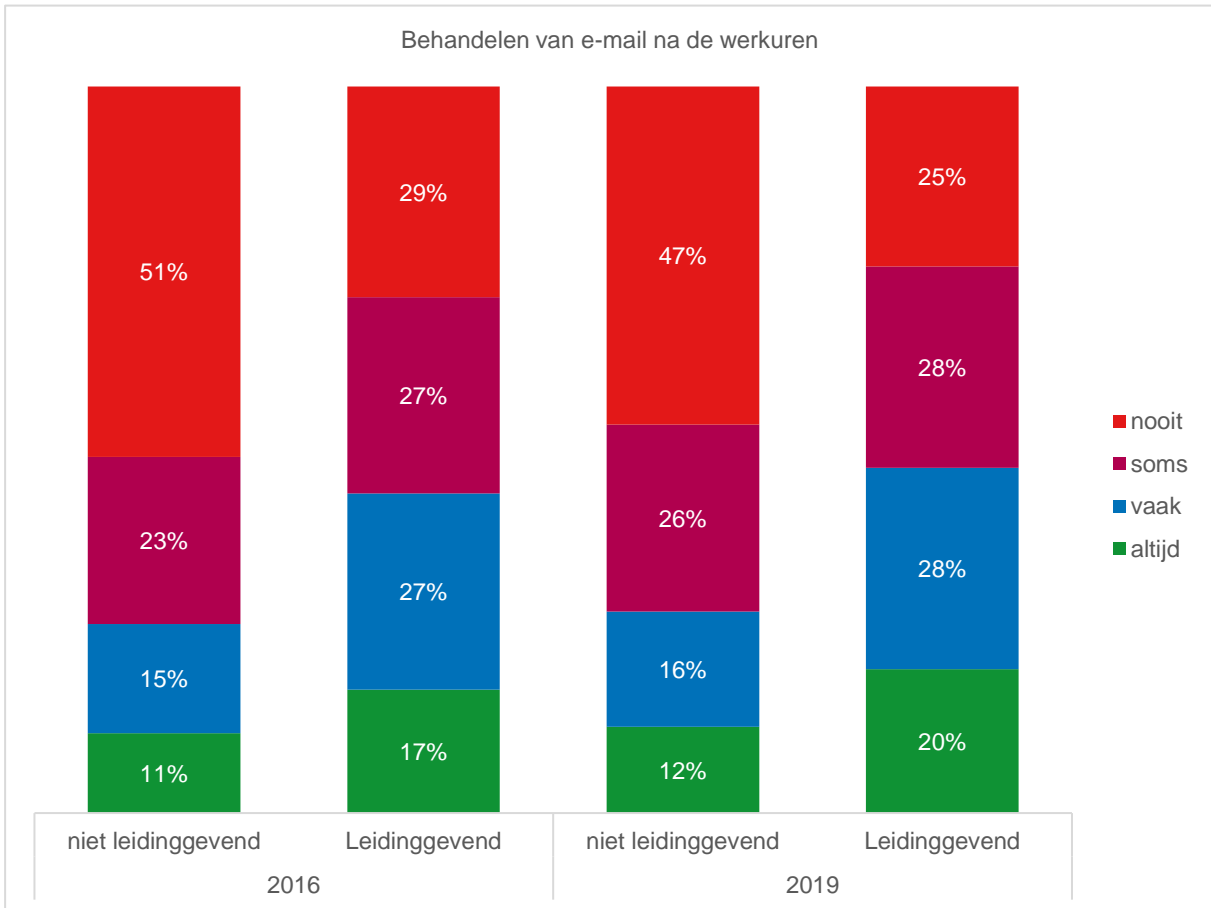
Figuur 7: Behandelen van e-mails van het werk na de werkuren volgens sector in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019. Sectorindeling zoals in de Ondernemingsenquête.

N = 10841 / 12970; Chi²: p= ,000 / ,000; tussen de metingen niet significant

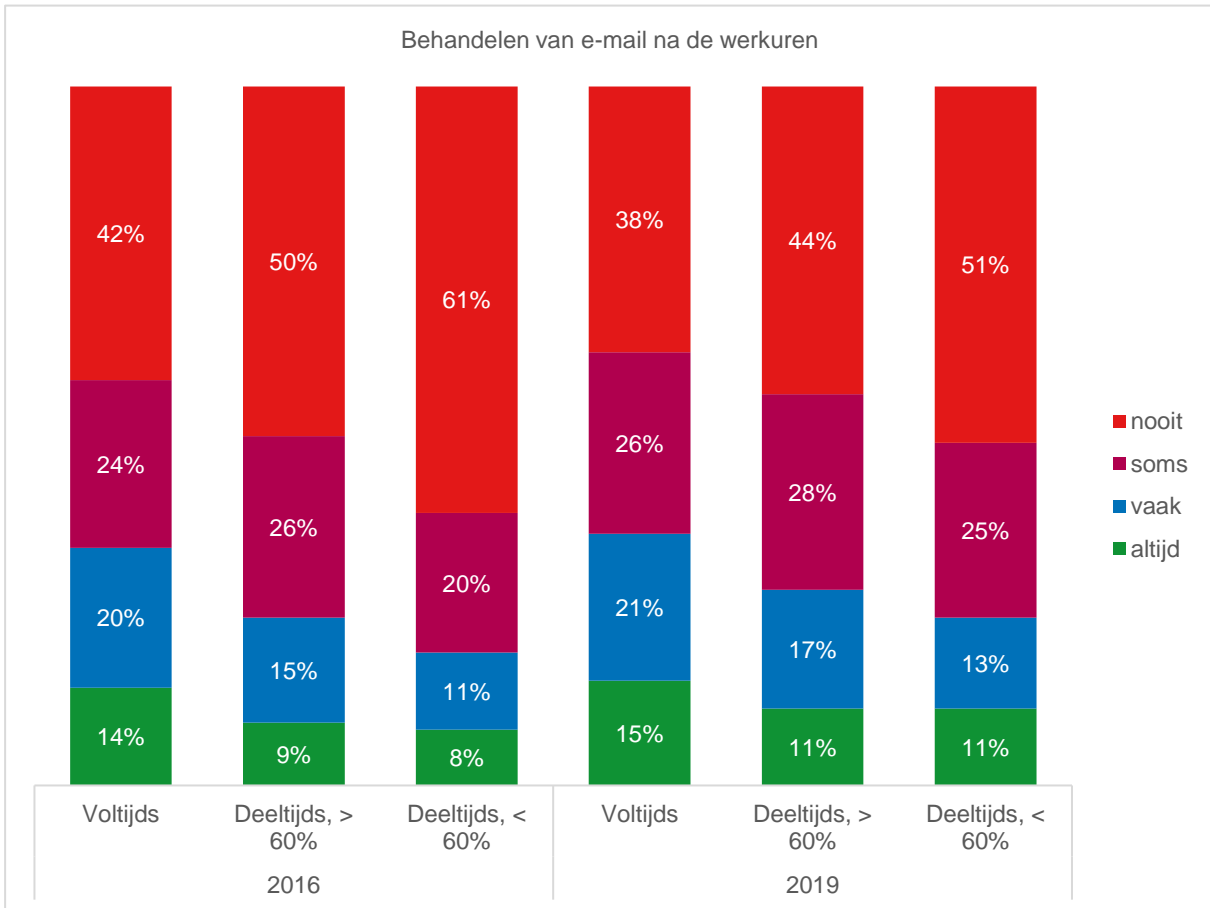
Figuur 8: Behandelen van e-mail na de werkuren volgens wel of niet leidinggevend in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10841 / 12970; Chi²: p= ,000 / ,000; over de metingen 'soms' en 'nooit' significant, overige niet.

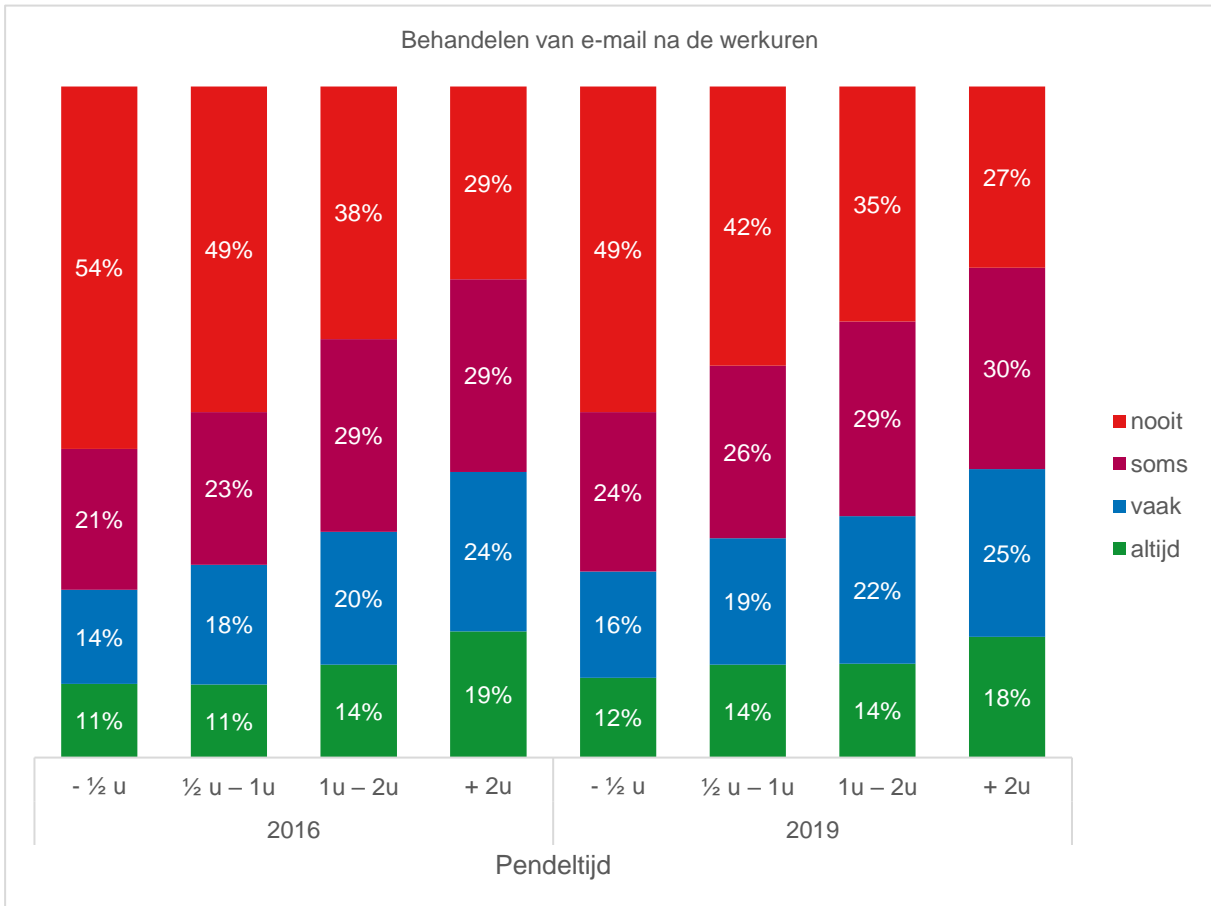
Figuur 9 Behandelen van e-mail na de werkuren volgens arbeidstijd in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

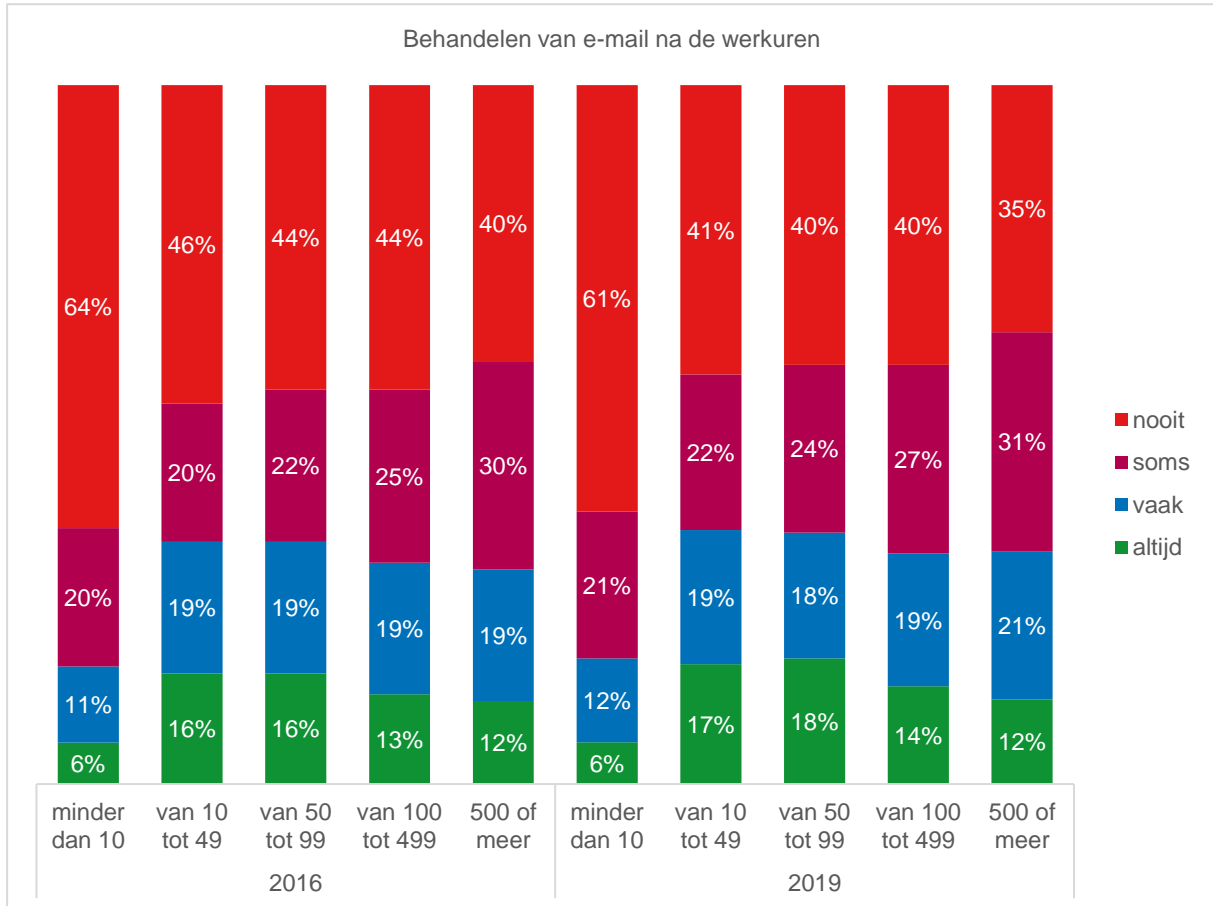
N = 10841 / 12970; Chi²: p= ,000 / ,000; over de metingen 'soms' p=,042; overige ns.

Figuur 10: Behandelen van e-mail na de werkuren volgens pendeltijd in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019. Pendeltijd is in uren, heen en terug samengeteld. N = 10614 / 12478, 'niet van toepassing' is niet meegerekend; Chi²: p= ,000 / ,000; tussen de metingen niet significant

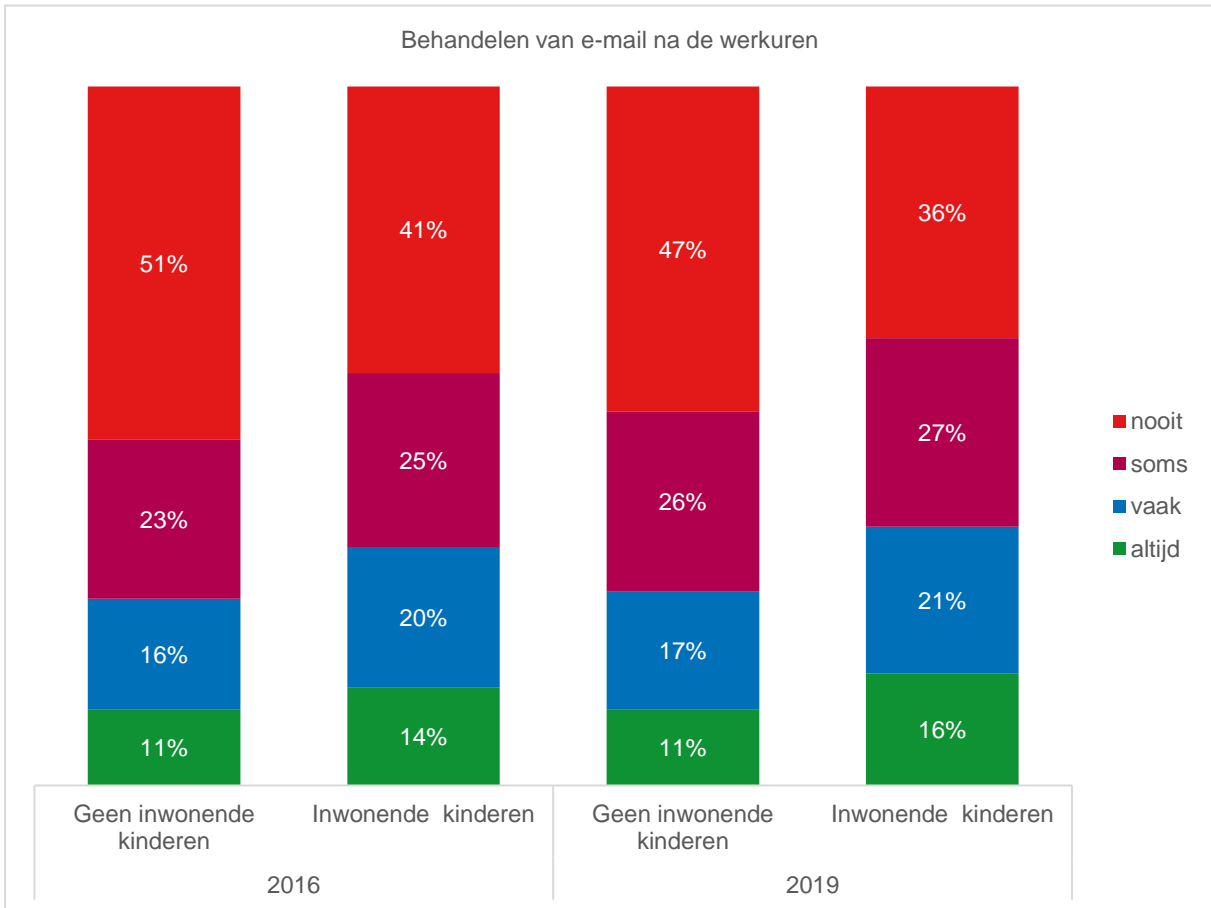
Figuur 11: Behandelen van e-mail na de werkuren volgens aantal grootte onderneming (aantal werknemers) in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10841 / 12970; Chi²: p= ,000 / ,000; over de edities totaal p=,001; maar niet paarsgewijs tussen de edities.

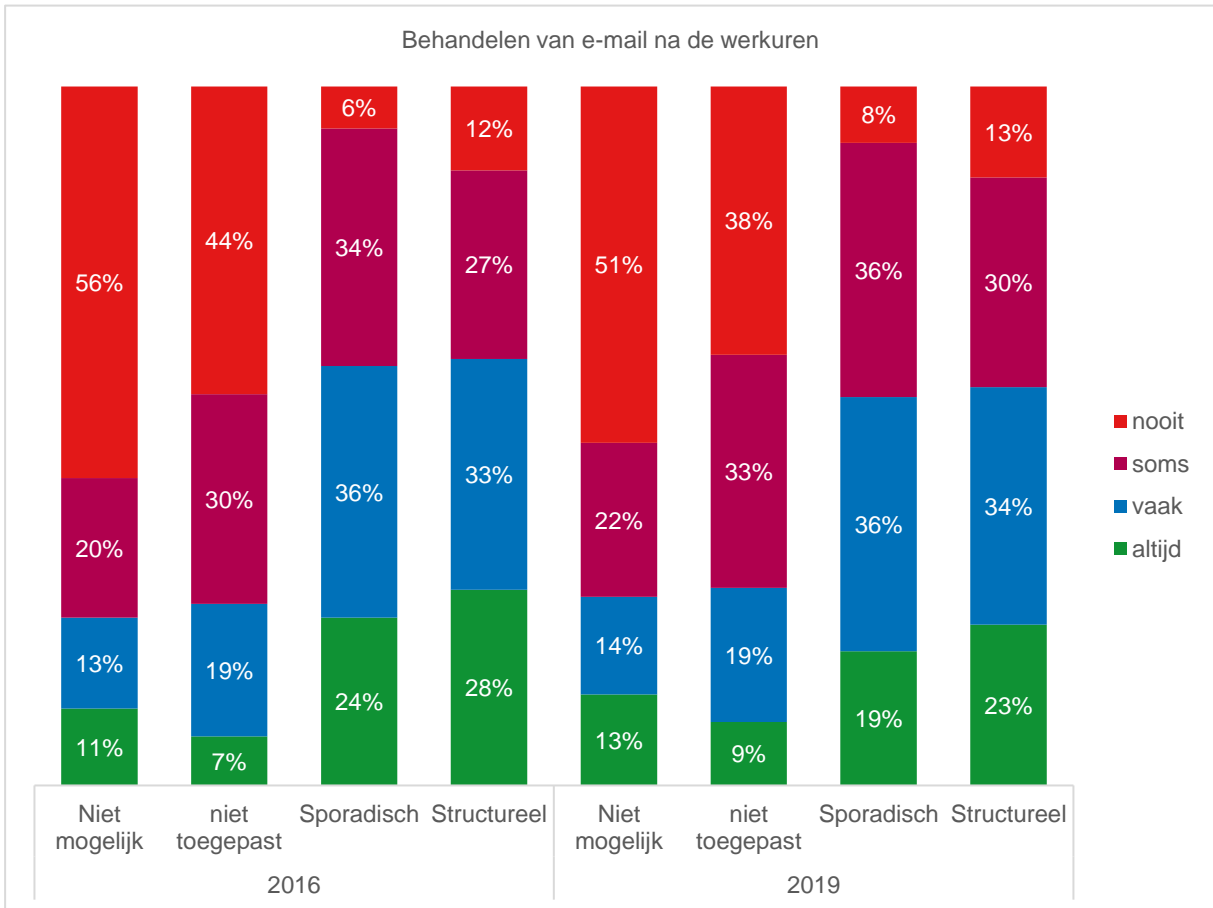
Figuur 12: Behandelen van e-mail na de werkuren volgens al dan niet inwonende kinderen in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10841 / 12970; over de metingen totaal p=,000, 'nooit' p=,000, 'soms' p=,017; overige ns.

Figuur 13: Behandelen van e-mail na de werkuren volgens telewerken in 2016 en 2019



Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10841 / 12970; Chi²: p= ,000 / ,000; over de metingen totaal p=,000; 'nooit' p=,000; 'soms' p=,001; 'vaak' p=,001; 'altijd' p=,011

1.3 Vier op de tien is telefonisch bereikbaar na de uren

In dit onderzoek hebben we het vooral over de digitale verbinding. Er is ook een meer klassieke verbinding mogelijk, via de telefoon. In de Werkbaarheidsmonitor is gevraagd in welke mate men telefonisch bereikbaar is voor het werk, na de werkuren (Tabel 4). Vier op de tien werknemers zei in 2019 dat ze na de altijd of vaak telefonisch bereikbaar zijn. Eén op de drie is soms bereikbaar en een kwart nooit. Er is overigens een significant verband tussen telefonische bereikbaarheid en e-mailen na de werkuren (Tabel 5). Wanneer we de combinatie maken van bereikbaarheid via e-mail en via de telefoon, zien we dat 20% nooit bereikbaar is, en de helft vaak of altijd bereikbaar is via beide kanalen (Tabel 6). Die cijfers verschillen niet tussen 2016 en 2019.

Telefonisch bereikbaar zijn is een minder ingrijpende vorm van bereikbaarheid dan e-mails behandelen. Het is ook moeilijk om in te schatten in welke mate dit een louter passief gegeven is, waarbij men wel de telefoon zal opnemen als er vanuit het werk gebeld wordt maar waarvan men niet verwacht dat het zal gebeuren, dan wel dat men in een situatie is waarbij er regelmatig gebeld wordt na de werkuren. In het onderzoek naar digitale verbinding vinden we nauwelijks artikels over telefonische bereikbaarheid. We gaan er daarom hier niet verder op in.

In het onderzoek naar de effecten van Het Nieuwe Werken dat gebaseerd was op de editie 2016 van de Werkbaarheidsmonitor bleek dat de telefonische bereikbaarheid in grote lijnen dezelfde kenmerken en effecten vertoont als het e-mailen, maar veel minder uitgesproken. (zie Bourdeaud'hui & Delagrangé, 2017, p. 23 e.v.) U kan er meer over lezen in het te verschijnen rapport op basis van de editie 2019 (Bourdeaud'hui & Delagrangé, 2020).

Tabel 4: Telefonische bereikbaarheid na de werktijden

Frequentie	Buiten de werktijden telefonisch bereikbaar voor het werk			
	2016		2019	
altijd	26%	42%	24%	41%
vaak	16%		17%	
soms	33%	58%	33%	59%
nooit	25%		26%	
Total	100%	100%	100%	100%

Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10963 / 12970; Chi²: p=,007 / ,000

Tabel 5: Combinatie van telefonische bereikbaarheid na de werkuren en het behandelen van e-mail na de werkuren, 2019

		Hoe dikwijls komt het voor dat u buiten de werkuren telefonisch bereikbaar bent voor het werk?				Total
		altijd	vaak	soms	nooit	
Hoe dikwijls komt het voor dat u buiten de werkuren uw e-mails van het werk behandelt?	altijd	10%	2%	2%	0%	14%
	vaak	5%	8%	5%	1%	19%
	soms	4%	4%	14%	5%	26%
	nooit	5%	3%	13%	20%	41%
Totaal		24%	17%	33%	33%	100%

Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2019

N = 12970, Chi²: p=,000

Tabel 6: Combinatie van e-mails behandelen en telefonisch bereikbaar zijn buiten de werktijden

e-mails van het werk behandelen of telefonisch bereikbaar zijn, buiten de werktijden	% werknemers	
	2016	2019
Niet bereikbaar	20%	20%
Sporadisch bereikbaar (alle andere combinaties)	31%	31%
Structureel bereikbaar (beide altijd of vaak)	49%	49%
Totaal	100%	100%

Bron: Werkbaarheidsmonitor Vlaamse werknemers 2016 en 2019

N = 10963 / 12970; Chi²: p=,964

1.4 Geen voordeel voor werkbaarheid – eerder integendeel

De belangrijkste determinant van werkstress is de ‘zwaarte’ van het werk, wat we in de Werkbaarheidsmonitor uitdrukken als ‘taakeisen’. Voor wie hoge taakeisen heeft is de kans op een niveau van werkstress dat problematisch is, veel hoger dan bij wie lage taakeisen heeft. Tegen deze achtergrond bekijken we de effecten van digitale verbondenheid.

1.4.1 Werkstress neemt zeker niet af bij digitale verbinding

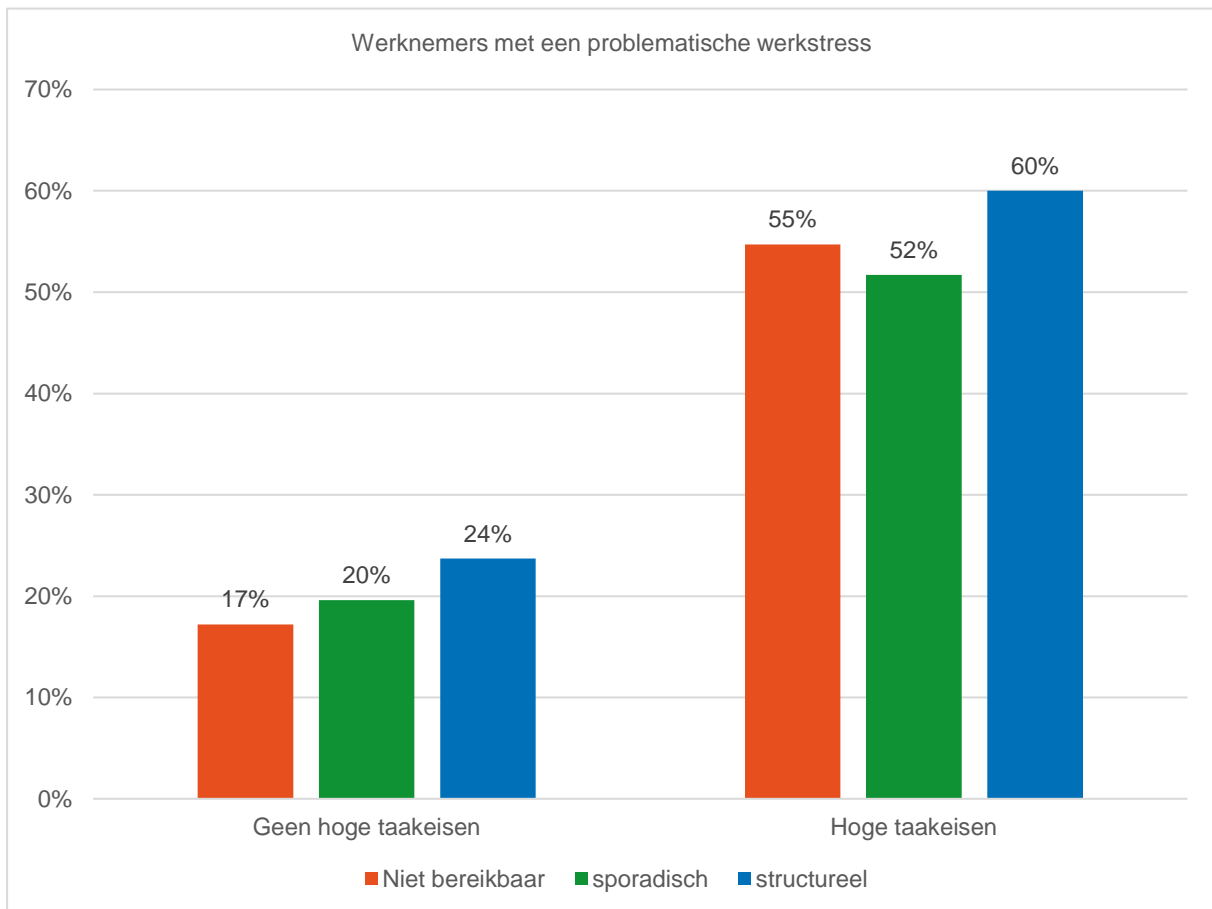
Wie e-mailt na de werkuren maakt meer kans op een problematisch niveau werkstress. Dit blijkt duidelijk uit de gegevens van de werkbaarheidsmonitor in Figuur 14. Als de werkdruk¹ (“geen hoge taakeisen”) oké is dan blijkt dat van de werknemers die niet e-mailen na de werkuren er 17% werkstress heeft; bij wie structureel e-mailt is dat 24%, bijna de helft meer. Wie dat af en toe eens doet, zit er tussenin.

Bij wie een hoge werkdruk heeft (hoge taakeisen) en niet na de werkuren e-mailt heeft 55% werkstress. Dat cijfer ligt een beetje hoger bij wie structureel e-mailt na de werkuren (60%) en ietwat lager bij wie sporadisch na de uren e-mailt.

We zien in deze cijfers dat de taakeisen een grote invloed hebben op de werkstress maar dat e-mails behandelen na de werkuren daar aan toevoegt, als het structureel gebeurt. De mate van verbinding heeft een invloed: structureel (‘altijd’ of ‘vaak’) verbinden geeft een significant verschil, maar als de verbinding beperkt is tot ‘occasioneel’ dan is er geen effect merkbaar.

¹ Taakeisen omvat zowel werkdruk als emotionele belasting. Voor een toelichting over de samenstelling van deze begrippen, zie Bourdeaud’hui & Delagrange, 2017 en het te verschijnen rapport 2020.

Figuur 14: Problemen met werkstress volgens bereikbaarheid en taakeisen



Bron: Werkbaarheidsmonitor 2019. Verschil niet bereikbaar vs. Structureel: χ^2 : $p=,000$; met sporadisch niet significant bij hoge taakeisen.

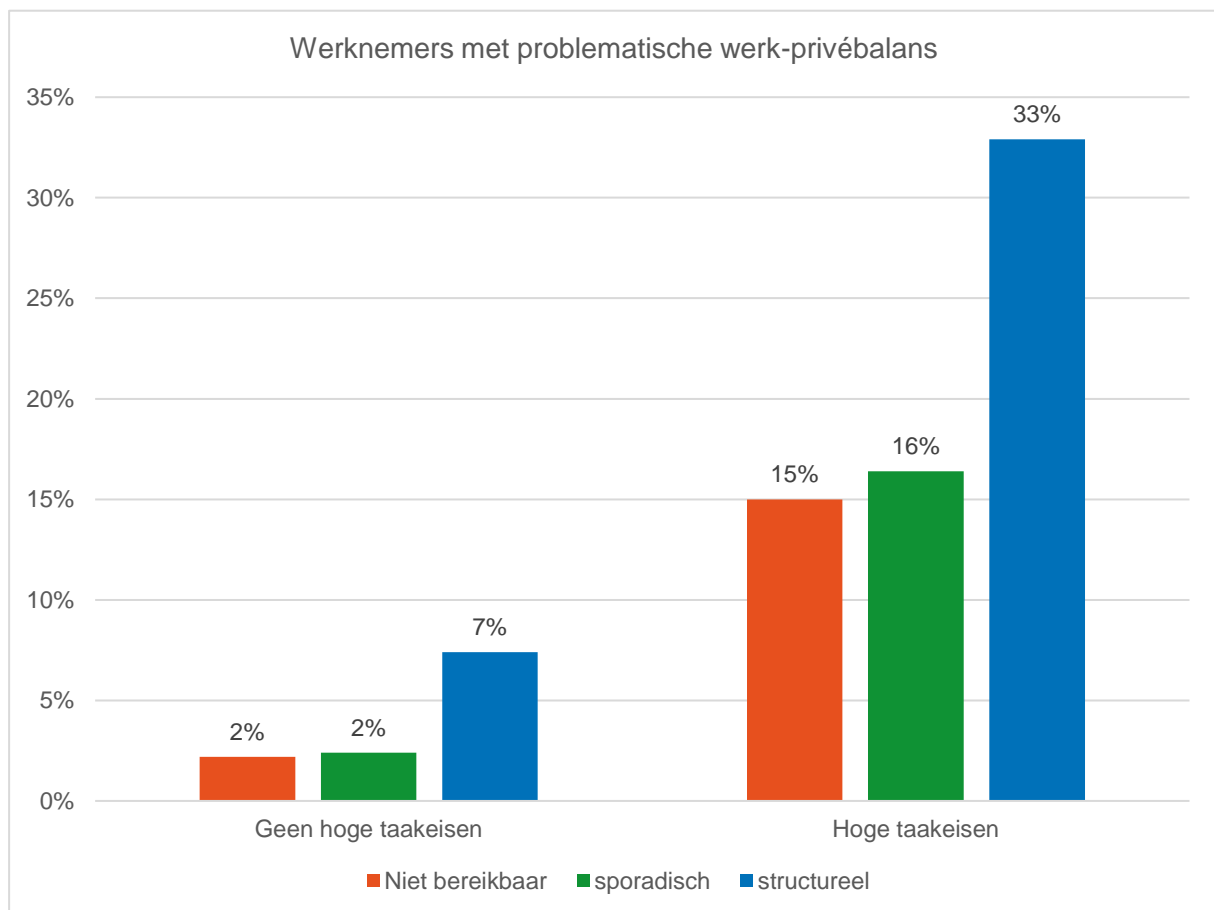
Voor wie een beperkte werklast heeft, geeft zelfs sporadisch verbinden een grotere kans op een problematische werkstress (van 17% naar 20%). Voor wie een hoge werklast heeft zorgt sporadische verbinding op het eerste zicht voor een vermindering van de kans op problematische werkstress (van 55% naar 52%) maar hier is het verschil niet significant. Het verschil tussen niet verbinden en structureel (altijd of vaak) is wél significant: voor wie een aanvaardbare werkdruk heeft leidt het tot 24% kans op problematische werkstress, voor wie een hoge werkdruk heeft tot 60% kans.

1.4.2 Werk-privébalans lijdt onder digitale bereikbaarheid

We zien in de cijfers van de werkbaarheidsmonitor dat ook voor de werk-privébalans de hoge taakeisen de grootste invloed heeft. Structureel e-mailen na de werkuren heeft duidelijk een negatieve invloed op de werk-privébalans. Met oké taakeisen en niet of maar sporadisch na de werkuren e-mailen heeft 2% een problematische werk-privébalans, met een problematische werkdruk is dat 15 à 16%. Die cijfers liggen drie tot vijf keer hoger bij wie na de werkuren e-mailt; 7% bij een aanvaardbare werkdruk en 33% bij een hoge werkdruk.

De impact op de werk-privébalans is dus negatief. Opmerkelijk is dat dit effect er niet is bij wie maar sporadisch na de werkuren e-mailt. Die categorie scoort hetzelfde als wie niet e-mailt. Men zou kunnen verwachten dat wie sporadisch e-mailt mogelijk een gunstig effect zou hebben maar dat blijkt niet zo te zijn. E-mailen na de werkuren helpt dus niet om de werk-privébalans onder controle te houden, integendeel.

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



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

2 Effecten van digitale verbinding

De digitale verbinding zoals die vandaag beleefd wordt heeft verschillende effecten. Mobiele toegang tot e-mail en andere bedrijfstoepassingen geeft de autonomie en flexibiliteit om gelijk waar en wanneer te werken, en dat opent verschillende mogelijkheden zowel binnen het werk als voor het combineren van werk en privé. We zien echter ook dat die werk-privébalans uiteindelijk onder druk komt te staan, zoals we eerder al konden vaststellen op basis van onze Werkbaarheidsmonitor. Ook wat de werkstress betreft zagen we in onze cijfers een negatief effect. In dit deel bekijken wat de wetenschappelijke literatuur ons als inzichten geeft in hoe dat komt.

2.1 Flexibiliteit en autonomie

Digitale verbondenheid heeft volgens de onderzoeksliteratuur twee belangrijke voordelen: men wordt onafhankelijk van plaats en van tijd. In de praktijk kan men nu overal werken, dus ook thuis, en gelijk wanneer, bijvoorbeeld in een vergadering. Beide aspecten leiden tot flexibiliteit en geven een sterke mate van autonomie.

2.1.1 Ergens anders werken dan op kantoor

De ICT van vandaag is een krachtig werkinstrument dat mogelijkheden biedt die voor velen vooral oplossingen biedt. Daardoor wordt de technologie in het algemeen vooral positief onthaald.

“Technology is developing fast and is a powerful tool to help organise work better. The ability to work somewhere other than a fixed workplace, enabled by ICT, has created genuine opportunities for one fifth of the workforce.” (Eurofound, 2019)

De mobiele technologie maakt het mogelijk om gelijk waar snel aan het werk te zijn of berichten op te volgen, zonder materiaal er bij te moeten nemen of ergens te zijn. Men neemt zijn laptop of smartphone en is aan het werk. Dit geeft een mate van flexibiliteit in het organiseren van het leven waardoor werk en privé gemakkelijker in elkaar kunnen overlopen en het switchen van ene naar de andere omgeving snel kan gebeuren zoals we nooit tevoren hebben gekend. Dat geldt trouwens ook voor het maken van verbinding met de privésfeer. Privézaken kunnen regelen terwijl men op of aan het werk is leidt tot een grotere werktevredenheid, en wie met ICT zijn werk kan regelen los van tijd en plaats krijgt daarmee een autonomie waardoor men een gevoel van controle kan hebben.

“[...] research has found many positive and negative aspects of the effects of communication technologies on our work-life balance. Flexibility is one of the main benefits these technologies offer: they allow people to fit their work around other responsibilities [...] and reduce the cost for people in transitioning between work and non-work roles which can be very positive for people with multiple roles [...]. Being able to deal with home matters whilst at work is associated with job satisfaction [...] and people who make use of communications technologies outside normal work hours can feel more in control of and more productive in their work [...]” (Fleck, Cox, & Robison, 2015)

De onderzoekers voor het Duitse Baua instituut zien veel voordelen en vragen zich af of ‘vroeger’ (voor de moderne ICT) dan alles zoveel beter was. Ze wijzen op de werknemers die thuis kunnen verder werken zonder een hoop papier te moeten meenemen, of de managers

die op vakantie toch een belangrijk project kunnen opvolgen of werknemers die vanuit thuis een contact in een andere tijdzone kunnen bellen:

„Inwiefern davor alles leichter war, sei dabei in Frage gestellt. Man denke an den Manager, der früher viele Ordner mit nach Hause genommen hat, um noch eine Präsentation vorzubereiten, und dann vielleicht doch die entscheidenden Dinge nicht zur Verfügung hatte. Oder an den Berater, der aus dem Italienurlaub mehrmals mühsam eine Telefonverbindung herzustellen versuchte, um sicherzugehen, dass in einem wichtigen Projekt alles läuft. Oder die berufstätige Mutter, der es heute möglich ist, früher das Büro zu verlassen und dafür abends, wenn die Kinder schlafen, noch die Kommunikation mit Übersee zu übernehmen.“ (B. Pangert et al., 2016, p. 5)

De voordelen van de connectie zorgen er voor dat mensen die graag willen behouden, ook al kennen ze de nadelen of risico's. Wanneer je voor je naar je werk vertrekt al mails kan behandelen, wordt de werkdruk in eerste instantie ook lichter. Je hebt geen volle mailbox als je aan je dag begint. (Emanuelle Brun, EU-OSHA, in Eurofound, 2019) Daardoor zijn er nauwelijks mensen te vinden die hun smartphone zouden willen teruggeven.

“Our research suggests that the use of smartphones appears to amplify work engagement behaviors, both functional and dysfunctional. Overall, the majority of smartphone users in our study felt that the technology enhanced their ability to engage with the workplace, while enjoying increased flexibility and mobility. Notwithstanding the downsides, it was difficult to find an executive who would give up her or his smartphone and the connectivity that it afforded.” (MacCormick, Dery, & Kolb, 2012, p. 199)

Door de flexibiliteit kan het lang blijven werken op kantoor vermeden worden en kan door het afhandelen van privé zaken een vorm van vrijheid ontstaan, waardoor men zich minder 'opgejaagd' gaat voelen:

“Not all researchers paint a bleak picture of the impact of mobile technology on work–life boundaries. Proponents argue that the technology is not deterministically disruptive (Wajcman, 2008) and that the increased sense of control and flexibility offered by mobile devices has the potential to reduce conflict between work and family (e.g. Chesley, 2005; Golden and Geisler, 2007; Middleton, Scheepers and Cukier, 2005; Rakow and Navarro, 1993). Katz and Aakhus (2002, p. 2) note that mobile technologies can make it easier for employees to multitask work with activities that require minimal attention. Ladner (2008) contends that mobile technologies have ‘freed’ managers and professionals who have heavy work demands from spending long hours at the office. Others (Bittman, Brown and Wajcman, 2009; Ling, 2004) note that the benefits obtained with mobile technology (e.g. greater flexibility in managing work demands) may offset any sense of being time pressured or ‘harried’.” (Duxbury, Higgins, Smart, & Stevenson, 2014, pp. 571–572)

Ragsdale & Hoover zijn duidelijk in hun vaststellingen: gebruik van ICT zien ze gekoppeld aan een grotere flexibiliteit, productiviteit, sociale verbondenheid en jobtevredenheid:

“However, technology use is also associated with increased flexibility, productivity, social connection (e.g., APA, 2013), and job satisfaction (Diaz, Chiaburu, Zimmerman, & Boswell, 2012).” (Ragsdale & Hoover, 2016, p. 54)

2.1.2 Bufferen van “aanwezigheid”

In hun studie over de introductie van de BlackBerry stelden Mazmanian, Orlikowski & Yates eveneens vast dat de gebruikers een aantal belangrijke voordelen ervaren bij het gebruik van mobiele toestellen. Het geeft hen een belangrijke mate van controle over hun beschikbaarheid doordat ze altijd verbonden zijn, en tegelijk zelf kunnen bepalen of, waar en wanneer ze reageren op een communicatie. Ze noemen het ‘bufferen’ van aanwezigheid:

“In exploring the patterns of individual use that were enacted by the professional workers, we found that they used their mobile email devices to be continually connected, thus managing their commitment to others by staying in touch with the flow of communication, while also buffering their availability, thus increasing their autonomy by choosing whether, when, and where to respond to the communication.” (Mazmanian, Orlikowski, & Yates, 2013, p. 5)

Meer bepaald staat het de gebruikers toe om een voortdurende verbinding te hebben, waardoor ze de voortgang van het werk kunnen volgen. Het laat toe om te e-mailen tijdens allerlei andere activiteiten. Door het opvolgen van mails ontstaan er geen opstoppingen op het werk, zo redeneert de gebruiker, omdat er op een beslissing van hem of haar wordt gewacht. Door zelf te beslissen wanneer men kijkt naar de mails en al dan niet beantwoorden heeft men het gevoelde betrokkenheid zelf te beheren.

Mobiele e-mail heeft het voordeel dat het een synchrone vorm is van wat in essentie een asynchrone communicatie is, waarbij er een tijd kan zijn en te verwachten is tussen vraag en antwoord. Het geeft een vorm van controle over de communicatie die gemoedsrust brengt, terwijl men toch de flexibiliteit ervaart door niet meer op een bepaalde plaats op een bepaalde tijd te moeten zijn.

“Participants overwhelmingly described deriving substantial benefits from using their mobile email devices to stay connected and “in the flow.” By being able to control the timing, location, and occasion of communication, participants reported that using such devices increased their peace of mind when away from the desk and gave them the flexibility to be away from the physical workplace.” (Mazmanian et al., 2013, p. 9)

Ook in een Duitse overzichtsstudie wordt vastgesteld dat in de literatuur er geen duidelijk verband kan gevonden worden tussen bereikbaarheid en een slechte werk-privébalans. Integendeel, er zijn ook positieve effecten teruggevonden.

„Anhand dieser Studien höherer methodischer Qualität lassen sich keine Aussagen zu positiven Effekten arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit für Gesundheit und Life-Domain-Balance treffen. Unter Bezugnahme auf Querschnittsstudien, welche auf Selbsteinschätzungen der Beschäftigten basieren, ist es allerdings nicht auszuschließen, dass arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit auch positive Effekte für die Beschäftigten mit sich bringt.“ (B. Pangert et al., 2016, p. 38)

De onderzoekers stellen daarnaast ook vast dat in de bestudeerde studies bereikbaarheid positief correleert met elementen als betrokkenheid, engagement, arbeidstevredenheid en toewijding. Het is bij gebrek aan longitudinaal onderzoek onmogelijk om bij deze effecten oorzaak en gevolg vast te stellen. Ze blijven voorzichtig in hun conclusie door te stellen dat het niet uitgesloten is dat er ook positieve effecten zijn.

“Insgesamt ist anhand der Ergebnisse nicht auszuschließen, dass erweiterte Erreichbarkeit auch positive Effekte für die Beschäftigten mit sich bringt, weitere Studien sind aber von Nöten, um erste Hinweise darauf zu erhärten.” (B. Pangert et al., 2016, p. 31)

2.2 Werk-privébalans

Ondanks de duidelijke voordelen die men kan ervaren door met ICT verbonden te blijven met het werk (en thuis) blijkt in de onderzoeksliteratuur dat er als slotsom toch een negatief effect is op de werk-privébalans. Doordat de verbinding met het werk zo eenvoudig is, is de kans dat men in de privé-situatie met het werk bezig is groot, al dan niet op eigen initiatief.

2.2.1 Werk-privé: twee posities, twee rollen

Wanneer het gaat om al dan niet verbonden te zijn gaat het om verschillende posities die men als persoon kan aannemen: een professionele, als werknemer of zelfstandig ondernemer, en een private, als lid van een gezin of als alleenwoner. Bij die posities horen verschillende rollen.

Het begrip 'rol' in de sociologische betekenis (Abercrombie, Hill, & Turner, 2006; Kenton, 2013) houdt in dat wanneer mensen sociale posities innemen, hun gedrag bepaald wordt door wat verwacht wordt van iemand in die positie eerder dan van hun individuele voorkeuren. De rollen maken het gedrag van personen voorspelbaar dankzij de verwachtingen die er aan verbonden zijn.

Wanneer iemand meerdere posities heeft, dan bekleedt die ook meerdere rollen. Als de verwachtingen van het gedrag in die rollen niet met elkaar in overeenstemming is dan is er een rolconflict. Werknemer zijn is een positie, net zoals partner, ouder, of lid van een vereniging (Meier, Mortelmans, & Emery, 2018). Klassiek werden deze rollen in tijd en plaats gescheiden, zodat de kans op een effectief conflict geminimaliseerd worden. Rollen bestaan in interactie met andere rollen, zo is een werknemer een rol die in verhouding staat tot een werkgever, leidinggevende of collega. Een zelfstandige ondernemer heeft een verschillende rol ten opzichte van een klant, leverancier of zakenpartner. Wanneer de verwachtingen van rollen binnen eenzelfde positie niet met elkaar in overeenstemming zijn spreekt men van een intern rolconflict.

Rolconflicten, intern of extern, zijn het gevolg van verwachtingen die niet tegelijk kunnen vervuld worden of het gevolg van verwachtingen die bij een rol horen die niet dezelfde zijn bij de verschillende actoren. De persoon zal dan keuzes moeten maken.

In de interactie tussen rollen worden de rollen zelf ook bepaald en aangepast. De verwachtingen die bij een rol horen zijn het resultaat van de cultuur waarin de rollen zijn ontwikkeld en de interactie waarmee ze voortdurend worden bijgesteld. Ze dus niet in steen gebeiteld.

In de klassieke werkcontext, die we tijd- en plaatsafhankelijk zullen noemen, werd tussen de posities van werknemer en private persoon een barrière gecreëerd die als een buffer werkte tussen beide. Men wordt op een bepaalde tijd en plaats verwacht en kan op een bepaalde tijd ook weer naar huis, waar bij gebrek aan ICT het vrijwel onmogelijk was om verder te werken. De kans op een conflict was in dat opzicht klein. Wie meer tijd wilde besteden aan het werk moest daarvoor ofwel ter plaatse blijven, waardoor de rollen wel in conflict waren maar wel gescheiden bleven, of de nodige papieren meenemen wat een drempel is. Maar ook dan was koken en dossiers lezen tegelijk moeilijk. Door het tijd- en plaatsafhankelijk werken en de verspreiding van ICT is hoe het rolconflict zich voordoet veranderd. Er kan sneller gewisseld worden tussen taken uit beide rollen of die kunnen gecombineerd worden; men kan in principe koken en intussen ook de berichten op de smartphone opvolgen. Dit geldt overigens in beide richtingen: er is meer kans om in de private sfeer in de rol van de werksfeer aangesproken te

worden, als dat dankzij de ICT men vandaag ook in een rol uit de private sfeer kan aangesproken worden (zie voor een schets hiervan in Vlaanderen onder meer Valgaeren & Van Aerschot, 2007).

Wellicht is de aanzet tot het doorbreken van de rollen van belang: wanneer men op eigen initiatief een rolverwachting doorbreekt, heeft men hier in zekere mate controle over. Wanneer men een rolconflict ervaart dat vanuit een andere rol dan deze die men op dat moment uitoefent werd geïnitieerd zal dit zwaarder doorwegen. De autonomie die men hierbij ervaart kan het verschil maken.

2.2.2 Werk dringt door in de privétijd

Moderne ICT kan een belangrijke impact hebben op het bewaken van de grens tussen werk en privé, voornamelijk omdat het personen in staat stelt om het werk op een eenvoudige manier een plaats te geven in de privésfeer (B. Pangert et al., 2016).

Alle onderzoekers stellen vast dat ondanks de duidelijke voordelen van de mobiele ICT er als eindresultaat een negatieve impact is op de werk-privébalans. De scheiding tussen werk en privé wordt vaag en wordt gemakkelijker overgestoken. De totale werktijd neemt toe ten nadele van de privétijd en dit leidt tot een slechtere balans. De kern daarvan wordt toegewezen aan de mate waarin moderne ICT de scheiding in ruimte en tijd tussen verschillende rollen moeilijker maakt, doordat ICT het uitoefenen van de verschillende rollen op alle mogelijke tijden en plaatsen mogelijk maakt.

Dat kan in principe in verschillende richtingen gelden, maar onderzoekers stellen vast dat het vooral de privétijd is die in beslag genomen wordt door werktijd en niet omgekeerd. Dat leiden ze af uit de toename van werktijd die in de privétijd gebeurt, de toename van de verwachtingen op het werk qua productiviteit en responstijd en de moeilijkheid die werknemers in toenemende mate ervaren om psychologisch van het werk los te komen wat nodig is voor recuperatie. Duxbury e.a vatten de literatuur als volgt samen:

“Authors such as Middleton and Cukier (2006) and Chesley (2005) feel that mobile technology use increases work–life conflict by: (1) increasing the amount of time employees spend on work-related activities during family time; (2) increasing organizational expectations with respect to employee productivity, availability and response time; and (3) making it more difficult for employees to psychologically let go of work. These challenges are exacerbated by the fact that mobile technologies hold the potential to interrupt or distract an individual at any time and at any place (Arnold, 2003; Ashforth, Kreiner and Fugate, 2000; Boswell and Olson-Buchanan, 2007; Chesley, 2005; Fenner and Renn, 2010; Fleming and Spicer, 2004; Golden and Geisler, 2007; Ilies, Schwind-Wilson and Wagner, 2009; Middleton, Scheepers and Cukier, 2005; Pica and Kakihara, 2003; Prasopoulou and Pouloudi, 2006; Shumate and Fulk, 2004; Wajcman, 2008).” (Duxbury et al., 2014, p. 571)

Ook Pangert e.a. wijzen op de rechtstreekse band tussen mobiele ICT en een slechte werk-privébalans, waarbij het voldoende is dat een werknemer de verwachting ervaart om verbonden te zijn. Ze zien deze effecten als groter dan die op de werkstress (wat we ook in de Werkbaarheidsmonitor vaststellen):

“Smartphone and use of other communication technologies for work purposes in the evening and high permeability of the border between work and private life for work related tasks comes with impairments of health and private life. Concerning health impairments (exhaustion, stress, recovery deficits) there are small to medium effects. Regarding impairments of the private life (e.g. conflicts between life

domains) there are small to large effects. Even the expectation of employees' availability for work related tasks outside of regular work hours correlates with impairments of the private life." (Pangert et al., 2016, p. 6)

Boswell e.a. verruimen de blik verder door te wijzen op de negatieve effecten voor de gezinsleden van de verbonden werknemers. De werknemer mag dan mogelijk wel minder stress ervaren door de geruststelling verbonden te zijn, voor de gezinsleden is er de voortdurende kans dat de persoon gestoord en afgeleid zal worden. Zij hebben dan enkel nadeel van de connectie:

"This suggests that there is something unique about being connected electronically that facilitates feelings of work intrusion, most likely due to the potential for spontaneous interruptions during personal time as well as the potential for distractions wherever the individual may be. Relatedly, we also examined the perspective of the employee's "significant other," revealing that interestingly enough, such individuals reacted even more unfavorably than the employee. We speculate that an employee may derive some level of benefit or gratification from staying connected after hours, resulting in tempering the perceived stress of the experience, while significant others are likely to only experience negative consequences associated with the intrusion and disruption of the home life. "(Boswell, Olson-Buchanan, Butts, & Becker, 2016, p. 292)

2.2.3 Privé op het werk

Er is veel aandacht voor de effecten van het gebruik van moderne communicatiemiddelen op het privéleven, maar onderzoekers wijzen ook op de impact van privé-communicatie op het werk. ICT-middelen zijn aan de persoon gebonden in tegenstelling tot bijvoorbeeld brieven, faxen, vaste telefoons, die meer aan een plaats zijn gebonden.

Rose stelt op basis van literatuur vast dat het persoonlijke gebruik van ICT op het werk voordelig kan zijn voor de werknemers om het huishouden vlotter te laten lopen, maar dat vooral voor vrouwen er een negatief 'spillover' effect kan zijn van familie naar werk. In het algemeen is dat effect complex en wordt het in sterke mate bepaald door de autonomie in het werk en de rol van de leidinggevende. Ook de mate waarin men in staat is het eigen privéleven te beheersen kan een invloed hebben. (Rose, 2013, p. 697)

Deelnemers aan een uitgebreide casestudie van Rose geven verschillende effecten aan. Bereikbaar zijn tijdens de werktijd maakt het mogelijk om de relatie met familie en vrienden uit te breiden tot een ruimere tijd dan enkel de private ontmoetingen. Familie en vrienden kunnen soms zelf ook professionele ondersteuning bieden. Ze geven echter ook aan dat de bereikbaarheid verwachtingen schept, waardoor ook op ongewenste momenten er communicatie is en dat soms de onthullingen over het privéleven als gevolg van telefoongesprekken die kunnen gevolgd worden vervelend zijn. (Rose, 2013, pp. 701–702)

"Social convention generally requires that certain introductory comments be made for voice-based communications, as well as various behaviours observed regarding the winding-up and ending of the communication. In contrast, asynchronous modes, such as email, SMS and IM, allow the recipient greater freedom to construct a message in the form and of the length they desire. [...] This sentiment was particularly relevant for friendship-based interactions. It was less the case for communication the participants had with their partners and, at times, their children. The particularly close relationship with these family members meant that they could often discuss matters quickly and directly, especially if the focus was on a practical issue. [...] However, for the others based in open-plan spaces, the most discreet means of interacting was likely to be computer-based, such as email, whose personal use could be

disguised as one of the work-based computer tasks that constituted the major part of their job roles. The content of the personal communication was also relevant. Interactions regarding family matters, particularly the care of children, were viewed as having a moral legitimacy and even priority over work matters. The acceptability of purely social interactions was more dependent on the workflow. (Rose, 2013, pp. 704–705)

Werknemers hebben dan wel strategieën ontwikkeld om de privé-intrusie op het werk te beheersen die ze zelf initiëren. Ze hebben complexe schema's die bepalen met wie ze op welke manier communiceren om te kunnen controleren waarover het gesprek gaat, hoe synchroon het is en hoe 'on-topic' het blijft. Op die manier wordt een complexe hiërarchie van bereikbaarheid opgebouwd.

“Workers were cognizant of the social expectations relating to each device or application and the differences between their physical characteristics and technical capabilities. They exploited these features to shape the permeability of the boundary separating the realms. The result was an individually nuanced delineation between employees’ work and personal lives, which has been described as a hierarchy of accessibility.” (Rose, 2013, p. 707)

De keuze van communicatiemiddelen is strategisch. Zo worden bijvoorbeeld asynchrone middelen ingezet, omdat er dan een beperking is in de tijd waarin op die manier wordt gecommuniceerd en omdat de timing van lezen en antwoorden dan beter kan beheerd worden.

De storing door privé-communicatie tijdens het werk blijkt wel aanleiding te geven tot verminderde prestaties op het werk. Lapierre e.a. stelden vast dat naar mate de frequentie van 'Family Interference with Work' (familie interferentie met werk) toeneemt, ook het aantal gemaakte fouten (van cognitieve aard) toeneemt (Lapierre, Hammer, Truxillo, & Murphy, 2012). Ze stelden ook vast dat wanneer een werknemer voldoende kan recupereren door te disconnecteren van het werk, dit effect minder sterk werd.

Niet alleen de concrete storing tijdens het werk kan een negatief effect hebben, er is door Demerouti e.a. aangetoond dat 'Home Work Interference' waarbij men last heeft van spanningen thuis terwijl men aan het werk is, negatieve gevolgen hebben op de concentratie en dus ook productiviteit op het werk (Demerouti, Taris, & Bakker, 2007).

De vraag of connectie met de familiale of privésfeer niet evenzeer een mogelijke bron van storing is, lijkt dus toch relevant. Er is in verhouding veel minder onderzoek naar gedaan. Mogelijke verklaringen voor deze beperkte aandacht zouden kunnen zijn dat er een zekere schroom is om dit onderwerp te behandelen – werken in de private tijd wordt wellicht ten opzichte van een werkgever als minder problematisch gezien dan privé-zaken regelen tijdens de betaalde tijd, of de idee dat het probleem zich minder stelt of minder belangrijke gevolgen heeft, wat niet helemaal blijkt te kloppen.

De mogelijke interferenties zijn dan wel aangetoond, wellicht is de verhouding tussen beide storingen van die aard dat de connectie met werk in de privésfeer zwaarder weegt dan de connectie met privé in de werksfeer. In de hiërarchie tussen beiden heeft de werksfeer de bovenhand, wat door de mobiele ICT nog kan versterkt worden:

Second, the advantages that mobile technology users realize are not evenly distributed between work and family domains, but instead favour work. While the benefits provided with respect to the work domain can be realized anytime, anywhere, the benefits that the device provides with respect to the family domain occur only intermittently (i.e. emergency, during travel). This observation implies that

adoption of mobile technology is more likely to result in boundary permeability from work to family than the reverse.

Gebruik van ICT op het werk voor niet-werkdoeleinden kan bovendien ontspannend zijn, verveling tegengaan en tot op zekere hoogte ook de productiviteit ten goede komen (Derin & Gökçe, 2016; Pindek, Krajcevska, & Spector, 2018) en stelt ondernemers en werknemers in staat om huishoudelijke aangelegenheden te regelen. Dat men tijdens het werk snel een aantal zaken kan oplossen en er dan niet blijft mee zitten is gunstig voor het werk. Nochtans wordt dit gedrag vaak als negatief beschouwd, getuige termen als ‘cyberslacking’ (Gegevensbeschermingsautoriteit, 2019) of ‘cyberloafing’. Het gaat in dat opzicht om een vorm van stelen van arbeidstijd, waarvan men dacht dat het vooral door medewerkers onderaan de hiërarchische ladder zou toegepast worden, wat echter door onderzoek van Garret e.a. wordt tegengesproken. Meer nog, ze bevestigen dat het gedrag vaker voorkomt hogerop de hiërarchische ladder dat het helemaal niet contraproductief is, eerder integendeel:

“Yet it also seems that this behavior is most prevalent among employees who are particularly valuable to the organization. Managers and organizational policymakers might conclude that a wise course is to find ways to use the flexibility afforded by Internet-connected computers to help employees enhance their performance. For example, if parents are able to quickly and easily check on their kids or to manage a household need efficiently from their workplace computer, they might be less distracted and require less time away from work tasks.” (Garrett, Ph, Danziger, & Ph, 2008, p. 291)

Nog in 2008 was uitten de onderzoekers bezorgdheid over het gebruik van ICT-middelen en werktijd voor persoonlijke doeleinden:

“The results confirm that personal Internet use during work is now reported by the majority of contemporary computer-using workers. Moreover, such behavior is not primarily the domain of lower-status employees. To the contrary, our data indicate that cyberslacking is significantly more frequent among those with higher workplace status. In particular, those who are highly paid, managers and professionals, better educated, and employees with greater workplace autonomy spend substantially more time online for personal purposes during work than those below them in the workplace hierarchy.” (Garrett, Ph, Danziger, & Ph, 2008, p. 291)

2.3 Stress

In de Werkbaarheidsmonitor 2016 en 2019 werd een positief verband vastgesteld tussen structurele bereikbaarheid buiten de werkuren en werkstress (zie 1.4.1). Zowel bij acceptabele taakeisen als bij hoge taakeisen ligt evenwel het aandeel werkstress significant hoger wanneer de werknemers structureel bereikbaar zijn.

De vraag is hoe dit komt. Men zou kunnen aannemen dat de werkstress vermindert, omdat door bereikbaarheid werk flexibel kan ingevuld worden door de werknemer.

Blijkbaar is dat effect toch niet merkbaar. In de literatuur vinden we drie lijnen terug op basis waarvan dit begrepen kan worden. De eerste is dat door de bereikbaarheid de recuperatietijd onder druk staat. Zoals al eerder werd beschreven leidt bereikbaarheid er voornamelijk toe dat men langer met het werk bezig is, ook in de privé-tijd (zie 2.2). Daardoor is men mentaal langer met het werk verbonden en dat gaat ten koste van de tijd waarin men werkelijk psychologisch niet meer aan het werken is. Deze tijd is nodig voor de recuperatie, die nodig is om de druk van het werk aan te kunnen.

Daarnaast wijzen heel wat onderzoeken op de stress die het gebruik van ICT op zich al met zich meebrengt, hetzij doordat de technologie zelf beheerd moet worden, hetzij door dat de invoering van ICT heel wat extra taken met zich mee blijkt te brengen.

Ten slotte wijst heel wat onderzoek er op dat stresserende aspecten op het werk door het gebruik van ICT nog versterkt worden.

2.3.1 Recuperatietijd onder druk

De voornaamste verklaring van de verhoogde stress die men blijkbaar ervaart is dat door de voortdurende verbinding met het werk de recuperatietijd onder druk komt te staan. Werkstress staat gelijk met een nood aan recuperatie die niet meer kan voldaan worden. Om te recupereren is een volledige deconnectie met het werk nodig. Day e.a. verwijzen daarvoor onder meer naar het Job demands – resources model:

Workplace telepressure may have critical occupational health implications because has the potential to prolong employee work stress both during designated work times and during non-work hours. Given that workplace telepressure should lead to prolonged demand exposure via increased ICT use (Day, Scott, & Kelloway, 2010; Olson-Buchanan & Bowsweel, 2006), it can contribute to the health impairment process described by the JD-R model (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Thus, continued exposure to these demands can exhaust these resources to the point of poor psychological and physical health. This may take the form of burnout (physical, cognitive, and emotional exhaustion; Shirom & Melamed, 2006), presenteeism (engaging in work tasks under less than optimal health conditions; Koopman et al., 2002) and health-related absenteeism. Job demands that are specific to ICT use have been linked with employee stress above and beyond regular work demands (Day et al., 2012).

Gimpel e.a. stelden vast dat wie een hoog niveau van digitale stress heeft last heeft van rugpijn, hoofdpijn en algemene vermoeidheid. Dat weegt op de arbeidstevredenheid en de binding met de werkgever:

“Der Anteil an Arbeitnehmern die unter bestimmten gesundheitlichen Beschwerden leiden, nimmt bei jeder der untersuchten Beschwerden zu, wenn das Level an digitalem Stress hoch ist. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer mit hohem digitalen Stress leidet unter Rückenschmerzen, Kopfschmerzen und all- gemeiner Müdigkeit. [...] Digitaler Stress verringert die berufliche Leistung. Damit hat digitaler Stress direkte Auswirkungen auch auf Arbeitgeber. Des Weiteren verringert digitaler Stress die Arbeitszufriedenheit sowie die Bindung an den Arbeitgeber. Auch auf der „soften“ Ebene hat digitaler Stress somit negative Effekte für Unternehmen.” (Gimpel, Lanzl, Manner-Romberg, & Nüske, 2018, p. 4)

Derks en Bakker vonden in hun onderzoek van 2014 een duidelijk bewijs voor de band tussen het gebruik van smartphones en psychologische verbinding met het werk, wat dan weer verband houdt met werkgebonden vermoeidheid. Werknemers die vermoeid zijn, wat het gevolg kan zijn van teveel smartphonegebruik, kunnen niet ten volle presteren:

“We found strong evidence that work-related smartphone use is related to difficulties with psychological detachment from work. Furthermore, this lack of detachment coincided with increased workrelated exhaustion. For that reason, it is important for employees as well as employers to take their responsibility. The negative relation between work-related exhaustion and job performance is well established (e.g., Leiter, Harvey, & Frizzell, 1998; Vahey, Aiken, Sloane, Clarke, & Vargas, 2004; Wright

& Cropanzano, 1998). *Employees who are exhausted cannot function at the best of their capabilities. As a result, both the organization and the employee are victimized.*" (Derks & Bakker, 2014, p. 82)

Ook Barber & Santuzzi bevestigen het verband tussen telepressure, psychologische verbondenheid en een gebrek aan slaap. Ook zij koppelen dit verder aan een hogere kans op burn-out, absenteïsme en een slechte slaapkwaliteit, gecontroleerd op de persoonlijke en werkomgeving. Ze wijzen er op dat hoewel werknemers door lang met hun werk bezig te zijn het gevoel kunnen hebben dat ze goed presteren, maar net zoals met andere mogelijke bronnen van werkstress en burn-out kan dit gemakkelijk omkeren en meer negatieve dan positieve effecten sorteren:

"In terms of predicting outcomes, employees reporting increased levels of telepressure also reported less psychological detachment and poorer sleep quality (although not sleep quantity or consistency). Also, more telepressure was associated with higher levels of burnout (physical and cognitive only) and health-related absenteeism. Finally, employees experiencing more telepressure were more likely to respond more frequently to emails and have shorter email response times. Moreover, with the exception of psychological detachment, telepressure predicted physical/cognitive burnout, health-related absenteeism, sleep quality, and email responding outcomes beyond personal and work environment factors. Employees might feel that staying connected longer and responding quickly will be viewed as a sign of good performance. However, similar to other sources of work-related strain and burnout, the preoccupation and urge to respond quickly to work communications may backfire and yield negative, rather than positive, outcomes for the individual. (Barber & Santuzzi, 2014, pp. 29–30)

Bij Eurofound wijst men verder ook nog op het effect van 'virtueel presenteeïsme', waarbij werknemers die eigenlijk ziek zijn toch aan het werk gaan, een risico dat vooral bij wie (ook) telewerkt vrij hoog is:

ICT-based mobile workers are more likely to continue working when they are ill. According to case studies carried out by Eurofound, workers who have access to remote working arrangements tend to telework from home rather than applying for sick leave. While this may have the positive outcome of getting work done, it can have long-term negative consequences for a worker's health and performance. This 'virtual presenteeism' deserves consideration in future initiatives aiming to improve working conditions (Eurofound, 2019)

De conclusie van Eurofound bevestigt dit en ligt ook in de lijn van wat we zelf op basis van de Werkbaarheidsmonitor vaststellen. In hun recente studie over telework/ICT-mobile work (Eurofound, 2017) waarin de resultaten van verschillende nationale studies worden samengelegd met de bevindingen uit de EWCS 2015 wijst op deze samenhang. De studie stelt vast dat telework/ICT-mobile work gepaard gaat met langere werktijden en meer autonomie² over de werktijden.

"ICT-based mobile work typically involves higher cognitive demands – for example, 77% of those working with ICT all the time report that their work involves solving complex tasks compared to 42% of those who do not work with ICT – and higher levels of work intensity. The main health and safety concerns are the psychosocial effects linked to the blurring of boundaries between work and private life. Technology alone is not responsible for this work intensity: for example, the decline in support functions and the reassignment of administrative and clerical tasks lead to an increase in workload and

² Hiermee wordt 'some degree of choice and influence over their working hours and working schedules' bedoeld.

necessitate regular training in how to use new and updated software. Workplace demands heighten the effects of ICT use.” (Eurofound, 2019)

2.3.2 Stress als gevolg van de technologie

Technostress is stress door moeilijkheden die gepaard gaan met het gebruik van de technologie, als gevolg van eigenschappen van het toestel of de software zelf die het moeilijk maken om er mee te werken. Het wordt echter vaak ruimer ingevuld, als stress die veroorzaakt wordt door omstandigheden die mogelijk zijn geworden door de inzet van technologie.

Een van de factoren die technostress in de hand kunnen werken is dat nieuwe ICT vaak ingevoerd wordt op een moment dat er in de organisatie ook andere veranderingen aan de gang zijn, die dan ook nog vaak te maken hebben met een kostenbesparing. Er wordt dan van de invoering van ICT impliciet of expliciet een productiviteitsstijging verwacht en in sommige gevallen wordt het werk beter meetbaar.

“[...] the use of ICTs comes with expectations for greater productivity. Parallel to the introduction of ICT’s, there is almost always the effort to create a leaner organization [3]. People are simply expected to work faster and do more in less time. ICTs enable the progress of work to be quantified, such as measuring the time taken to answer one customer service call, recording the amount of information gleaned from customers per minute, or counting the number of items rung up per minute [82]. All of these lead to a relentless and compulsive feeling of being required to accomplish more in less time for fear of negative consequences [7], leading to pressures to work faster and do more. This creates role stress by increasing role overload.” (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, & Ragu-Nathan, 2007, p. z.p.)

Door de invoering van ICT wordt ook het multitasken gemakkelijker gemaakt, doordat de nodige bronnen sneller en simultaan ter beschikking zijn. Multitasken betekent dat men met meerdere taken tegelijk bezig is waardoor de concentratie op één tak quasi onmogelijk wordt. Dit leidt tot uitputting en werkdruk:

Third, the use of ICTs enables multitasking. Hence, people find themselves working simultaneously on a number of applications associated with different tasks [83]. This leads to a feeling of having to do too many things or solving too many problems at the same time [13]. Excessive multitasking makes it difficult to concentrate on one thing for a reasonable length of time, as thoughts of other unfinished tasks come to mind. This leads to exhaustion. Hence, the greater the extent to which multitasking is attempted, the more time it takes to complete tasks. This results in the perception that there are too many things to be done and not enough time to do them, thus increasing the role overload component of role stress. (Tarafdar et al., 2007)

Een gelijkaardige stelling is deze van de CPA, ter vertalen als ‘Continue Partiële Aandacht’, waarbij men de hele tijd in een staat van alertheid is, anders dan multitasking, waarbij men gedreven wordt door de drang om niets te missen:

“This phenomenon of always being reachable is what Linda Stone, a former Apple and Microsoft executive, calls continuous partial attention. Unlike multitasking — juggling activities of similar importance that don’t require too much cognitive processing — C.P.A. is a state of alertness during which you’re motivated by the desire not to miss out on anything.” (Goldfarb, 2019)

ICT toepassingen zijn duur waardoor er vaak gebruik gemaakt wordt van toepassingen die op de markt beschikbaar zijn en worden aangepast voor de klant, onderneming of organisatie waar ze worden gebruikt. Ondernemers worden geconfronteerd met ICT bij klanten of leveranciers waar ze rekening moeten mee houden. Dit leidt vaak tot systemen die een

belangrijke invloed hebben op de processen zonder dat ze er op aansluiten, met frustraties bij de gebruikers tot gevolg. Bovendien moeten deze systemen vaak gekoppeld worden aan andere systemen, binnen en buiten de onderneming of organisatie. Daarbij treden niet alleen compatibiliteitsproblemen op, het noodzaakt velen om ook vertrouwd te geraken met de ICT bij andere ondernemingen of organisaties.

“Sixth, given that capabilities of ICTs have increased considerably, the implementation of certain ICTs is accompanied by significant process changes. Increasingly, most applications, such as ERP systems, are bought off-the-shelf and configured to organizational specifics during implementation. Users may not agree with the “best practices” offered by these applications. They feel that they are no longer in control of their roles and work because they are told what to do by the application [7, 38]. Hence they experience role stress through role conflict, and actually often work around the mandates of the system [81]. Seventh, the use of systems such as ERP, customer relationship management (CRM), or business-to-business applications requires integrative perspectives. They create interdependencies, and require interactions and collaborative efforts between different functions within the organization or with partners across organizational and geographic boundaries [84]. This means that people have to understand how other functions and other organizations work. Such integrative thinking goes against traditional practices of “silo management” and there is inevitable conflict based on perspective, culture, and competencies. This increases role stress as a result of increased role conflict, as managers.” (Tarafdar et al., 2007)

Ook blijkt dat voor heel wat personen de kennis van ICT ontoereikend is om meteen nieuwe technologieën te kunnen gebruiken. Uit onze Ondernemingsenquête bleek dat voor 19% van de ondernemingen en organisaties het gebrek aan digitale vaardigheden een rem op de groei van de onderneming betekent, en dat gemiddeld 76% van het personeel dergelijke vaardigheden nodig heeft om zijn of haar job te kunnen uitoefenen. (Delagrangé & Notebaert, 2019)

“Heel wat effecten van de digitale stress hebben te maken met de onzekerheid die met het gebruik van digitale technologie gepaard gaat. In Duits onderzoek bleek dat een aantal veel voorkomende strategieën van mensen om met de digitale stress om te gaan er in bestaan om de competentie die ze hebben in verband met het digitale te aligneren met het gebruik ervan. Wellicht wordt de mate van kennis van de digitale technologie toch nog altijd overschat?” (Gimpel, Lanzl, Manner-Romberg, & Nüske, 2018, p. 6)

De invoering van nieuwe technologieën leidt tot een grotere ervaren noodzaak om zijn of haar vaardigheden te ontwikkelen en een 78% van de werknemers zegt dat ze meer opdrachten krijgen sinds de invoering van nieuwe technologie (geciteerd in Gimpel et al., 2018, p. 14). Zo is voor heel wat werknemers door de invoering van ICT de verwachting ontstaan dat ze zelf voor een deel van de administratieve taken in gaan staan, wat uiteindelijk de werkdruk heeft verhoogd.

Technology alone is not responsible for this work intensity: for example, the decline in support functions and the reassignment of administrative and clerical tasks lead to an increase in workload and necessitate regular training in how to use new and updated software. Workplace demands heighten the effects of ICT use. (Eurofound, 2019)

Een vorm of variant van technostress die vaak terugkeert in onderzoek is ‘telepressure’. Dat is “de drang tot en het bezig zijn met het snel antwoorden op digitale boodschappen”. (Barber & Santuzzi, 2014; Grawitch, Werth, Palmer, Erb, & Lavigne, 2018). In de term zit het woord ‘pressure’, of druk, vervat, wat er op zou wijzen dat het een externe kracht is die men ervaart.

Er is echter discussie over de mate waarin ‘telepressure’ een zaak is van persoonlijkheidskenmerken of van werkdruk.

Het gegeven van de toenemende werkdruk bij het gebruik van ICT staat niet op zich. Wie dankzij ICT een deel van het werk thuis doet, zoals het behandelen van e-mails, kan op korte termijn de werkdruk wat verlichten maar de werklast neemt daardoor op termijn uiteindelijk toch toe omdat het werk niet gespreid wordt maar in de praktijk verlengd. (Emanuelle Brun, EU-OSHA, in Eurofound, 2019)

2.3.3 Versterking van effecten leiderschap

Verschillende studies wijzen er op dat het gebruik van technologie of geconnecteerd vooral bestaande effecten kunnen versterken. Boswell e.a. stelden zo vast dat bijvoorbeeld negatieve digitale boodschappen, van een leidinggevende waar werknemers een slechte relatie mee hebben, nog tot meer ongenoegen leidt:

“Employees tended to display more anger when the electronic communication was from their boss with whom they had a poor relationship and when this boss used a negative tone”. (Boswell et al., 2016, p. 292)

Turel & Gaudioso stelden vast dat leiderschap bij leidinggevenden een gunstig effect op werkstress heeft, en een competitieve omgeving een negatief. Beide versterken het effect van technostress.

“This study has demonstrated that contextual factors pertaining to one's work unit can have a dual-role in stress formation processes. First, together with the techno-stressors in the environment, they influence distress on the job. Specifically, while leadership climate reduces distress, competitive climate increases it. Second, these contextual factors also influence the translation of techno-stressors into distress, which in turn, leads to increased work exhaustion among employees. Specifically, while leadership climate weakens and buffers this process, competitive climate augments this process. These findings point to the importance and dual-role of work-unit attributes in techno-stress induced processes. We call for future research to further examine such variables in techno-stress models and develop a deeper understanding regarding ways through which techno-stressors, distress and strain in organizations can be reduced.” (Turel & Gaudioso, 2018)

We zien hier opnieuw bevestigd dat digitale verbinding vaker tot stress leidt in omgevingen waar er sowieso al een hoge werkdruk is, zoals we ook konden vaststellen in onze Werkbaarheidsmonitor (zie 1.4). Barber & Santuzzi komen tot een gelijkaardige conclusie wanneer ze verband tussen persoonlijkheidskenmerken en ‘telepressure’ onderzoeken, waarbij de invloed van persoonlijkheidskenmerken veel kleiner blijkt dan die van de normen in de organisatie. Telepressure is veel meer een gevolg van ‘work environment demands’ dan van digitale verbinding:

“[...] personality factors appear to only have modest correlations with telepressure, whereas work environment factors tended to have moderate correlations. Prescriptive (but not descriptive) situational norms and techno-overload served as the best predictors of workplace telepressure, followed by public-self consciousness. Thus, workplace telepressure seems less likely to be a manifestation of personality than a response to work environment demands.” (Barber & Santuzzi, 2014, p. 30)

2.4 “Werken van negen tot vijf is passé”

In de massamedia vinden we regelmatig opiniestukken over tijd- en plaatsafhankelijk werken. Doorgaans zijn deze stukken vrij scherp en kiezen ze een kant voor of tegen het werken in een traditionele omgeving of een TPOW-omgeving. Een vaak voorkomende stelling is dat ‘van negen tot vijf werken’ iets voor het museum is:

Volgens de topman van Hays lijkt de minister te vergeten dat zijn generatie anders denkt over werk dan de generatie die nu de werkvloer betreedt. "Die 9-tot-5-mentaliteit is stilaan rijp voor het museum. Millennials verheffen flexibel werken tot een standaard. En ja, zij mailen wél graag na 18 uur. Ze moeten daar de tools voor krijgen."(De Boeck, 2017)

Ook rond het al dan niet integreren van werk en privé wordt gedebatteerd, waarbij doorgaans voor optie om een integratie na te streven gekozen wordt, die als nieuwe, moderne optie wordt voorgesteld:

“Ik denk ook dat het niet gezond is om werk en privé te scheiden. Volgens mij zou het ons veel minder stress opleveren als we de twee meer zouden integreren. Zoveel mensen gedragen zich anders op het werk dan thuis. Die wisselen van petje. Maar dat kost toch geweldig veel energie?” (Elke Geeraerts in Van den Broeck & Beckers, 2019)

De tegenstellingen bestaan ook tussen organisatiepsychologen. Deze werden scherp weergegeven in krantenartikelen naar aanleiding van de wet Peeters die ondernemingen oplegt rond bereikbaarheid een overleg te organiseren (zie 4.2.1). Er is een scherpe polarisatie tussen het “ouderwetse” dan wel “gezonde” werken van negen tot vijf en het “moderne” dan wel “ongezonde” integreren van werk en privé:

'Working nine to five' is passé. Steeds meer bedrijven zien in dat het geen zin heeft om mensen te verplichten om van negen tot vijf op kantoor aanwezig te zijn. Het aantal gewerkte uren is immers geen goede indicator van productiviteit. Het gaat om de efficiëntie die je nastreeft en de resultaten die je behaalt in de uren die je werkt.” (Anseel, 2014)

De Witte: „Zelfs als mensen het zichzelf aandoen, neemt zo'n maatregel toch wat druk weg. Dit lost niet alles op, maar het verandert wel de normen rond een bepaalde cultuur, net zoals de normen rond roken veranderd zijn. In sommige landen word je scheef aangekeken, als je 's avonds mailt. Het wijst erop dat je overdag niet productief genoeg bent geweest.” (NRC, 2017)

„Dit is een onzinnig en paternalistisch idee”, zegt Frederik Anseel, hoogleraar organisatiepsychologie aan de Universiteit van Gent. „We zitten in een soort overgangsfase. Meer en meer nemen we afstand van het industriële model, waarbij iedereen op hetzelfde moment werkt, en bepalen mensen zelf, in overleg, wanneer en waar ze werken. Dit soort initiatieven gaat helemaal tegen die tendens in.” (NRC, 2017)

Werknemers leggen vooral zichzelf druk op om ook buiten werktijd mee te draaien in de organisatie, denkt Anseel. „Expliciet legt geen enkel bedrijf dat op. En als er impliciete druk is, komt dat vaak voort uit een bepaalde bedrijfscultuur. De directe leidinggevende stuurt 's avonds nog een mailtje, een collega antwoordt, jij krijgt het gevoel dat je dat dus ook moet doen, enzovoorts. De Franse maatregel zal daar niets aan veranderen.” (NRC, 2017)

Op zich maakt een polarisering in de media de zaak van de individuele werknemer of zelfstandige niet, maar de verbinding tussen de keuze om ‘na 17u’ nog e-mails te lezen met een moderne of ouderwetse visie zorgt niet voor een rustig klimaat waarin men in alle vrijheid

een eigen keuze maakt. De discussie over de wenselijkheid van digitale verbinding raakt fundamentele waarden zoals autonomie, vrijheid en arbeidsethos.

Er zijn ook meer gematigde stemmen die een brug willen slaan en aangeven dat er meer factoren zijn dan louter een quasi-ideologische stellingname:

Sara De Gieter: "Elk bedrijf en ieder individu heeft andere noden. Sommige mensen houden hun professionele leven graag strikt gescheiden van hun privéleven. Andere hebben meer behoefte aan flexibiliteit, en maken bijvoorbeeld graag op vrijdagavond thuis een taak af voor ze aan hun weekend beginnen. Bedrijven zijn het best geplaatst om met hun werknemers hierover afspraken te maken." (De Maeseneer & Schepens, 2019)

Uit een discoursanalyse van Het Nieuwe Werken (HNW) (Zienkowski, Dufrasne, Derinöz, & Patriarche, 2019) blijkt het belang van de manier waarover het nieuwe concept wordt gesproken omdat daarmee het kader wordt vastgelegd waarbinnen discussie en kritiek mogelijk is. In het geval van HNW, is de koppeling van aspecten van arbeidsorganisatie en persoonlijk welzijn een aspect dat de discussie aantrekt. De auteurs besluiten hun onderzoek met de vaststelling dat hoewel mensen wel vaak dezelfde betekenis of waarden zien in een organisatieconcept, zoals 'autonomie', 'flexibiliteit' of 'vertrouwen', ze dat daar toch hun eigen houding tegenover hebben. Het hangt er van af hoe mensen die waarden verbinden aan elkaar, hun sociale identiteit en logica.

Even if people occupying different positions in the organizational hierarchy rely on the same signifiers (e.g. "flexibility", "change", "autonomy", "trust") in order to make sense of NWOW, this does not mean they necessarily develop a similar attitude regarding new work practices and/or the policies that put them into place. What matters more is the specific ways in which people link such notions to each other, to a variety of social identities and processes according to specific interpretive logics. Such differences materialize in the way interviewees articulate their social identities, the values they accept or reject, and the aspects of reality they identify as key contexts for understanding the how's and why's of organizational change. (Zienkowski et al., 2019, p. 183)

Voor zover digitale verbinding ook een nieuwe logica is in de organisatie van werk kunnen de bevindingen met betrekking tot HNW overgenomen worden voor digitale verbinding. Mensen benaderen de werkomgeving en de betekenis die ze er in het fenomeen herkennen met hun eigen overtuiging, waarden en logica. De diversiteit en complexiteit van de verschillende houdingen en waarden lijkt wel onoverbrugbaar. Wat te doen als ondernemer of onderneming die een goed evenwicht wil houden tussen bereikbaarheid en werkbaarheid? Om daar een antwoord te kunnen op geven moeten we op zoek naar verklaringen voor de verschillende effecten die digitale verbinding heeft en veroorzaakt, naar de gemeenschappelijke grond die het mogelijk maakt een oplossing te vinden die de verschillen te overstijgt en het belang van de ondernemers, ondernemingen en individuele medewerkers bij elkaar brengt.

3 En ook nog dit...

Bereikbaarheid of verbondenheid na de werkuren heeft een aantal voor- en nadelen. De verbinding geeft autonomie, vrijheid en flexibiliteit om het werk en het privéleven te organiseren zoals men zelf wil. De mogelijkheid om onafhankelijk van plaats en tijd te communiceren en informatie op te vragen geeft strategische voordelen tijdens – en na - het werk, de mogelijkheid om privé zaken tijdens het werk op te lossen kan druk wegnemen. Toch zien we dat de effecten op het einde van de rit niet eenduidig positief zijn voor wat werk-privébalans en werkstress betreft: recuperatietijd komt onder druk te staan en werk dringt dieper door in de privé sfeer. Toch is het bevrijdende van verbinding voor veel werknemers en zelfstandigen heel belangrijk en heeft niet iedereen er in dezelfde mate last van, waardoor we die digitale mogelijkheden ook niet willen opgeven. Hoe kunnen we dat begrijpen? Welke processen spelen zich af die deze paradox kunnen verklaren en die ons inzicht kunnen geven in hoe ?

In dit hoofdstuk bestuderen we een aantal factoren die een rol spelen op de achtergrond. We hebben het eerst over de persoonlijke voorkeur: sommige mensen geven de voorkeur aan een vervlechting van werk en privé, anderen aan een duidelijke scheiding. Daarna bekijken we het vraagstuk van de autonomie: als de digitale verbinding autonomie mogelijk maakt, waarom wordt dat dan niet door iedereen zo ervaren? Ten slotte gaan we in op twee aspecten die de bovenstaande factoren versterken: het toestel waarmee zoveel gewerkt wordt, de smartphone, en de effecten van het digitaal communiceren.

3.1 Segmentatie – integratie: de rol van de persoonlijke voorkeur

‘Werk’ en ‘prive’ zijn twee verschillende posities die men als persoon kan innemen, en elk heeft zijn eigen rol met bijhorende verwachtingen. Een verklaring die bijzonder nuttig lijkt te zijn vinden we bij de psychologie, waar men een onderscheid maakt tussen mensen die er de voorkeur aan geven om werk en privé zoveel mogelijk door elkaar te laten lopen (integratoren) en zij die er de voorkeur aan geven om werk en privé zoveel mogelijk te scheiden (segregatoren). Beide hebben nood aan verschillende instrumenten en regelingen. Als de organisatie die ook kan bieden dan is er een ‘fit’ tussen beide en dat blijkt voor beide types (en de organisatie) het beste te zijn – eerder dan dat een van beide types per definitie ‘beter’ zou zijn. Misschien is er ook ruimte voor een tussenpositie, vanuit een licht ander standpunt: het ‘functioneel engagement’, dat het midden houdt tussen twee uitersten die men niet als voorkeur ziet maar als niet-werkende uitersten.

3.1.1 Segmentatie vs. integratie van werk en privé

Uit heel wat onderzoek blijkt dat niet iedereen de scheiding tussen werk en privé op dezelfde manier ervaart, en dat heeft duidelijke gevolgen voor de manier waarop digitale verbinding na de werkuren beleefd wordt. Alle literatuur gaat er van uit dat ‘boundary management’ noodzakelijk is – iedereen moet op een of andere manier de conflicten tussen de verschillende rollen beheren. Alleen blijkt het gebruik van ICT in dat verband duidelijk verschillende effecten te hebben.

Altogether, a main conclusion of two decades of research in the area of work–life conflict is that most employees experience problems balancing work and family demands; however, not everyone

experiences work and family conflict to the same extent (Higgins and Duxbury, 2005). In a recent qualitative study, Duxbury and colleagues (2014) show that the adoption of mobile technology changes the work–family boundaries for some workers, but not for others. (Derks, Bakker, Peters, & van Wingerden, 2016, p. 1046)

De ICT, en dan zeker de smartphone, kan rolconflicten veroorzaken omdat het de werksfeer binnenlaat in de privésfeer. De grens tussen werk en privé vervaagt daardoor, werknemers of zelfstandigen zijn daardoor in hun vrije tijd bereikbaar. Maar de gevolgen daarvan zijn niet voor iedereen hetzelfde:

“Work-related smartphone use during off-job time might produce cross-role interruptions as it allows work-related matters to be introduced in the family domain. The use of smartphones blurs the boundaries between work and family, enabling employees to be available for work during the evenings, weekends and holidays (e.g. Valcour and Hunter, 2005). However, we argue that not all employees may be affected in the same way (Derks et al., 2015). (Derks et al., 2016, p. 1048)

Om dat verschil te verklaren wordt in veel onderzoek een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de ‘integrators’, die er de voorkeur aan geven om hun werk en privé door elkaar te laten lopen, en anderzijds de ‘segmenters’, die er de voorkeur aan geven 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.

Werknemers blijken hierin sterk te verschillen: terwijl sommige werknemers een voorkeur hebben voor duidelijke, strikte werk- privé grenzen (‘segmenters’), geven andere werknemers er de voorkeur aan om werk en privé meer te vermengen door bijvoorbeeld tijdens het werk privé zaken te doen en buiten de werkuren ook nog met het werk bezig te zijn (‘integrators’). Het lijkt niet onlogisch om te verwachten dat de voorkeur die mensen hebben rond het managen van hun werk-privégrenzen, de impact van werkgerelateerd ICT-gebruik na de werkuren op werk-privéconflict kan beïnvloeden. (Gadeyne, Verbruggen, Delanoëje, & De Cooman, 2018, p.128)

Het onderscheid tussen segmentatie- en integratievoorkeur is een continuüm, waarbij men zich tussen beide uitersten kan positioneren en waarbij die positie ook kan veranderen doorheen het leven of naargelang een situatie:

“Researchers have emphasised that integration and segmentation preferences lie on a continuum, meaning that classifying workers into integrators and segmentors is invalid (Ashforth et al., 2000; Nippert-Eng, 1996). Instead, the same people might follow integration and segmentation preferences for different tasks and circumstances, even both at the same time. Moreover, perspectives change in the course of lives, depending on individual’s career ambition or family situation (Sarker et al., 2012).” (Köffer, Anlauf, Ortbach, & Niehaves, 2015)

Duxbury e.a. omschrijven de strategie (Duxbury et al., 2014, p. 571) van de segmenters als het hanteren van een scherp contrast in de rolidentiteiten en met een sterke scheiding tussen beide. De identiteiten die ze aannemen verschillen sterk tussen beide posities. Door de rollen zo sterk te scheiden nemen ze van de niet-uitgevoerde rol(len) psychologisch afstand; de overgang van de ene naar de andere rol vergt veel inspanning en de scheiding kan toch nooit volledig kan zijn; humeur kan van de ene naar de andere rol overvloeien.

De integrators aan de andere kant kennen niet zo’n sterk verschil in hoe ze de beide rollen omschrijven en ze laten die zowel in plaats als tijd in elkaar overlopen. De identiteit die bij beide rollen hoort valt in sterke mate samen en het is moeilijk om de ene rol helemaal los te laten en in de andere op te gaan. Overstappen van de ene naar de andere gebeurt frequent

en kost niet veel moeite. Het is echter moeilijker om de rollen te scheiden en de kans op rolconflicten is groter, omdat de kans dat men op de ene rol wordt aangesproken terwijl men eigenlijk de andere uitoefent is groot.

Sterker nog, voor integrators is de smartphone een oplossing om de integratie beter te laten verlopen en waardoor ze paradoxaal hun familierol beter kunnen uitoefenen. Het laat hen toe om het werk op te volgen en toch thuis te zijn, terwijl ze zonder ICT waarschijnlijk gewoon lang op kantoor zouden blijven. Volledig deconnecteren leidt voor hen tot een vorm van stress door het verlies van controle (zie ook 2.1).

“Integrators might actually perform better in their family role when they stay connected to work by their smartphone for several reasons. Practically speaking, integrators are probably those employees who used to work late at the office doing overtime before they owned a smartphone. The smartphone gives them the opportunity to stay connected to work during off-job hours and simultaneously be involved in family activities. Additionally, disconnecting from work during off-job time reduces the amount of control they have over their work. Especially for integrators, this may lead to stress and rumination that would negatively impact their family performance. Finally, integrators might be simultaneously communicating with family and colleagues/clients on their smartphone. [...] Integrators perform better in the family domain on days that they use their smartphone for work-related purposes (H2b). For segmenters (H2a), daily work-related smartphone use during off-job hours and daily FRP are unrelated” (Derks et al., 2016, pp. 1050, 1057)

“Another trend is the generally lower level of detachment displayed by employees with a low segmentation norm as compared with employees with a high segmentation norm. This trend reflects the main effect of perceived segmentation norms on psychological detachment: the higher the level of perceived workplace segmentation, the lower the level of detachment. The combination of these two trends suggests an intriguing arena for further research: in general, employees who perceive a low segmentation norm show relatively low psychological detachment. Preventing them from working at home, for example, by lowering their work-related smartphone, however, would appear to have adverse effects, resulting in even lower detachment levels. It would be very interesting to study this group in more detail.” (Derks et al., 2015, p. 81)

Anderzijds kan het voor integrators soms ook moeilijk zijn om de thuisrol voldoende opzij te zetten. Bij thuiswerk bijvoorbeeld kan het voorkomen dat de grens tussen verschillende rollen zo dun is dat ze in de praktijk door de thuisrol worden opgeslorpt en niet voldoende aan werk toekomen, wat dan frustrerend is, voor onvrede zorgt en een goede ‘ontkoppeling’ na het werk in de weg staat:

“Additionally, the interaction pattern shows some other interesting trends that are open to alternative explanations. One such trend is the notably lower level of detachment at low levels of smartphone use for employees with low as compared with high segmentation norms. A possible explanation could be that on days when employees who perceive a low segmentation norm report low smartphone use, other obligations or activities might be keeping them from working at home although in fact they would prefer to be working (i.e., home-work interference). This may yield frustration, preoccupation with unfinished work and a resulting lack of psychological detachment. As such, for this group not being able to attend to work matters while at work may actually be unnerving. Employees perceiving high segmentation norms, on the other hand, are by definition inclined to separate themselves from work in their private time and will detach from work relatively easily at days with low work-related smartphone use.” (Derks, van Duin, Tims, & Bakker, 2015, p. 81)

Integrators zullen connectie ervaren als een positief element, segmenters zullen het storend vinden, ook al kost het hen weinig tijd.

“Employees who are deemed as “segmentors” (those who prefer to keep their work and personal lives separate) viewed electronic communications as more interfering and bothersome to their personal lives even when these communications required very little time. These reactions increased dramatically as the communication took longer time to read and deal with. “Integrators” (i.e., those who like to mesh their work and personal lives), on the other hand, did not perceive the time needed to read and deal with work communications as interfering with their personal lives.” (Boswell et al., 2016, p. 292)

Integrators ervaren connectie als iets wat ze graag willen, iets waarbij ze hun autonomie kunnen uitoefenen en wat in de lijn ligt met hun persoonlijkheid en wat ze dan eigenlijk ook graag doen, ook in omgekeerde richting toepassen, namelijk het gebruiken van ICT om tijdens de werktijd privé zaken te regelen.

“Bovendien zullen integrators hun ICT-gebruik wellicht meer intern attribueren omdat het meer in lijn ligt met hun voorkeuren (in plaats van hun ICT-gebruik buiten de werkuren te ervaren als iets dat ze moeten doen door de (werk) omgeving), waardoor ze meer autonomie en controle ervaren over hun ICT-gedrag, wat een belangrijke conditie is om meer positieve uitkomsten te verkrijgen bij werkgerelateerd ICT-gebruik buiten de werkuren. Bovendien zullen integrators hun ICT-gebruik wellicht meer intern attribueren omdat het meer in lijn ligt met hun voorkeuren (in plaats van hun ICT-gebruik buiten de werkuren te ervaren als iets dat ze moeten doen door de (werk) omgeving), waardoor ze meer autonomie en controle ervaren over hun ICT-gedrag, wat een belangrijke conditie is om meer positieve uitkomsten te verkrijgen bij werkgerelateerd ICT-gebruik buiten de werkuren”. (Gadeyne, Verbruggen, Delanoëje, & De Cooman, 2018, p.128)

Dat houdt dan ook in dat we mogen aannemen integrators minder problemen hebben met connectie met de privésfeer tijdens de werkuren. Ook dat kost hun minder moeite, en ze ervaren het ook als een compensatie voor de tijd die ze in hun provétijd aan het werk besteden. Segmenters hebben daar meer moeite mee:

Bovendien is het mogelijk dat integrators hun ICT-gedrag buiten de werkuren net compenseren door ook tijdens hun reguliere werkuren met privé zaken bezig te zijn, aangezien zo'n werk-privé integratie eerder in lijn ligt met die integratievoorkeur. Segmenters aan de andere kant zullen vermoedelijk meer tijdsgebaseerd conflict ervaren. (Gadeyne et al., 2018, p.129)

Het verschil tussen beide types is belangrijk en relevant voor wie een beleid wil voeren omtrent digitale verbinding. Een beleid dat inzet op een duidelijke scheiding tussen werk en privé, bijvoorbeeld door het onmogelijk maken van communicatie, zal op weerstand stuiten bij de integrators, die hun autonomie beknot zien. Een beleid dat inzet op een ruime vrijheid zal op weerstand stuiten van segmentators, die hun vrijheid om beide sferen te scheiden aangetast zien. Een 'one size fits all' lijkt daardoor moeilijk.

“This is relevant since work-family studies have consistently shown that family-friendly policies and a culture of integration or segmentation are not universally beneficial to all employees; their effectiveness seems to depend on various individual differences (e.g., Rothbard et al., 2005; Foucreault et al., 2016).” (Bogaerts, De Cooman, & De Gieter, 2018, p. 2)

Tabel 7: Rolsegmentatie – rol integratie continuüm van Duxbury, Higgins, Smart & Stevenson*Table 1. The role segmentation–role integration continuum*

Segmented roles	Integrated roles
High contrast in role identities (roles are strongly differentiated).	Low contrast in role identities (i.e. roles are weakly differentiated).
Inflexible and impermeable boundaries between roles (i.e. role tied to specific place and time). Role identities are likely to diverge over time.	Flexible and permeable boundaries between roles (i.e. not tied to specific place or time). Role identities are likely to converge/overlap over time, and it becomes more difficult to fully disengage from one role in favour of the other.
Role boundaries are likely to be institutionalized over time to preserve the core features of each identity (i.e. distinct schedules, behaviours and people in each domain).	Role boundaries break down over time, and transitions between roles become more frequent and unpredictable.
<i>Main benefit of segmentation:</i> It reduces the blurring of the boundary between roles by (1) making it easier psychologically to compartmentalize identities, (2) separating roles physically and temporally, thereby making it easier for individuals to know which role set to follow, and (3) reducing the number of cross-role interruptions.	<i>Main benefit of integration:</i> The low magnitude of change between the roles makes it easier psychologically and physically to exit one role and enter the other. Thus, when employees work at home, they can switch between work and family roles as needed.
<i>Main costs of segmentation:</i> (1) It is more difficult to exit one role psychologically (and sometimes physically) and enter the other, and (2) moods and stressors from one role domain may spill over into the other domain.	<i>Main cost of integration:</i> (1) The potential for role blurring is greater, (2) it is difficult to create and maintain boundaries between roles, and (3) role identities compete for attention and importance, (4) there is greater potential for interruptions of both work and family role enactment.

Bron: Duxbury et al., 2014, p. 571

Duxbury e.a. concluderen dat op basis van het onderscheid tussen integratie- en segmentatievoorkeur de impact van digitale verbinding niet noodzakelijk positief of negatief is maar dat werknemers daarin verschillen. Ze concluderen dat het niet het toestel zelf is dat de mate van digitale connectie bepaalt maar de sociale werkelijkheid die er om heen hangt en tenslotte dat de mate van autonomie over dat gebruik. –‘Ik kies zelf of ik verbind of niet’ tegenover ‘mijn organisatie verwacht dat ik de hele tijd bereikbaar ben’ bepaalt of men in staat is om zijn gewenste positie op het continuüm in te nemen, een positie die trouwens in de loop van een loopbaan kan wijzigen:

First, as predicted by boundary theory, the impact of mobile technology on the work–family boundary is not deterministically negative or positive, and employees differ in the extent to which they permit their use of mobile technology to influence their families. Second, consistent with the social constructivist view of technology, the use of mobile technology cannot be predicted from the capabilities of the device. Third, looking at the findings through the lens of attribution theory, we see that dispositional attributions (it is up to me to impose self-discipline and personal control on my use) are associated with successful boundary management, while situational attributions (my organization expects me to be available 24/7) are associated with an inability to use one’s preferred strategy over time. Finally, how employees view and use their mobile technology may change over time, depending on how they make sense of their devices.

Die autonomie is inderdaad een belangrijk element, waar we verder dieper op in gaan (zie 3.2).

3.1.2 Er moet een fit zijn tussen voorkeuren person en organisatie

Wanneer de voorkeuren van personen kunnen verschillen op de as segmentatie – integratie, dan lijkt het voor de hand te liggen dat er dan ook de mogelijkheid bestaat om die voorkeur ook te kunnen toepassen.

Het voor de hand liggende gevolg is dat er dan een overeenstemming (fit) moet zijn tussen de voorkeuren van de persoon en wat de organisatie aanbiedt als mogelijkheden om werk en privé te scheiden dan wel te integreren. Deze benadering past in de ruimere ‘person-environment-fit’ theorie (van Vianen, 2018).

“Specifically, employees who aim to separate work and family as much as possible (also referred to as ‘segmenters’) might experience more conflict on days that work-related smartphone use intrudes on their non-work lives than employees who prefer to integrate work and non-work domains (also referred to as ‘integrators’). The desired levels of interruptions from the work domain during off-job time should match individual segmentation or integration preferences in order to prevent employees from experiencing WFC (Chen et al., 2009). .” (Derks et al., 2016, p. 1048)

Daarvoor is men als werknemer afhankelijk van de mogelijkheden die door de werkgever geboden worden om een dergelijke afstemming te doen – of als zelfstandige van de omstandigheden om dat te doen. Er moet een “fit”, overeenstemming zijn, tussen de voorkeur van de persoon en de gebruiken die er zijn in een organisatie met betrekking tot de mate waarin werk en privé gescheiden worden.

“Work-nonwork boundary management fit is thus defined as an employee’s psychological experience of congruence between his/her personal boundary management preference and the boundary management supplies of his/her work environment.” (Bogaerts et al., 2018, p. 3, hun cursivering)

Als dit klopt dan beperkt dit de mogelijkheden van een organisatie om een gedifferentieerd beleid te voeren, waar men door te kiezen voor een bepaalde regeling de vrijheid heeft om zelf een strikte dan wel losse scheiding te kiezen. De cultuur in de organisatie zal altijd dwingend zijn. De behoefte aan het al dan niet scheiden van werk en privé kan maar vervuld worden door een gehele omgeving. (Bogaerts et al., 2018, p. 3)

Onderzoek van Sara Bogaerts e.a. toonde aan dat er inderdaad een verband is tussen deze fit en een aantal werkbaarheidsuitkomsten. Vooreerst stellen ze vast, net zoals in onze Werkbaarheidsmonitor (zie 1.4) dat werklast (of taakeisen) de belangrijkste voorspeller is van stress en problemen met de werk-privébalans en zwaarder weegt dan digitale verbinding (uitgedrukt als onderbrekingen in de privétijd door werk). Maar ook de ‘fit’ blijkt een significant effect te hebben bovenop werklast en digitale verbinding:

“Both workload and work interrupting nonwork behaviors were significant predictors of stress ($\beta = 0.35$, $p < 0.001$; $\beta = 0.15$, $p < 0.01$) and work-life conflict ($\beta = 0.36$, $p < 0.001$; $\beta = 0.13$, $p < 0.01$). Workload tended to be a more important predictor of stress and work-life conflict, compared to work interrupting nonwork behaviors. Finally, we entered work-nonwork boundary management fit as predictor in step 3. Work-nonwork boundary management fit significantly predicted stress ($\beta = -0.31$, $p < 0.001$) and work-life conflict ($\beta = -0.39$, $p < 0.001$), beyond workload and work interrupting nonwork behaviors. Support for our hypothesis was found given that work-nonwork boundary management fit accounted for unique variance associated with stress ($\Delta R^2 = 0.09$, $p < 0.001$) and work-life conflict ($\Delta R^2 = 0.14$, $p < 0.001$) above and beyond the variance already explained by workload and work interrupting nonwork behaviors.” (Bogaerts et al., 2018, p. 8)

Ze stellen ook vast dat niet alleen werk-privéproblemen en stress voorspeld kunnen worden door de ‘fit’, maar dat ook andere aspecten zoals jobtevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en verloopintentie er meer verband houden:

“[...] a work environment that fits an employee’s boundary management preference (which is reflected in high scores on the proposed scale) is related to various employee attitudes (i.e., job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention) and contributes to employees’ well-being.” (Bogaerts et al., 2018, p. 9)

3.1.3 Functioneel engagement

MacCormick e.a. hebben een gelijkaardige tweedeling, met dat verschil dat ze aan de ene kant de ‘hypo-connectors’ zetten, die een zo sterk mogelijke disconnectie willen, tegenover de ‘hyper-connectors’, die een zo sterk mogelijke connectie willen, met daaraan gekoppeld de strategie ten opzichte van het inzetten van de smartphone.

Interessant aan hun schema (zie Figuur 16) is dat ze, in tegenstelling tot de meeste andere auteurs, een duidelijke middenpositie voorzien en daarmee een optie openen om een ‘verstandige middenweg’ te kiezen, namelijk die van de dynamische connectors die een ‘functioneel engagement’ hanteren.

In hun schema levert het ‘functioneel engagement’ het meeste resultaat op, omdat het een balans vindt tussen autonomie, controle en de flexibiliteit voor zowel de persoon als de onderneming of organisatie. Op die manier worden zowel een te sterke connectie (risico op uitputting) als een sterke disconnectie (weinig betrokken, ...) als negatieve punten op de schaal gezien. Ze beladen nadrukkelijk beide uiteinden van hun continuüm met negatieve elementen, in tegenstelling tot de integrator-segregator posities die men als evenwaardige opties ziet waar men al dan niet een voorkeur voor heeft.

Meer bepaald noemen ze dat functionele gedrag iets wat ‘dynamische verbinders’ vinden, door actief hun verbinding aan- en uit te zetten, volgens de noden van het werk.

“Between the extremes of hypo- and hyper-connectors whose behaviors correlate with dysfunctional engagement, we found dynamic connectors, who demonstrated behaviors that are more likely to lead to sustained engagement. [...] Rather than representing a mid level of connectivity, dynamic connectors move between extremes of low and high connectivity as the situation and personal needs demand, enabling a high level of sustainable engagement. Dynamic Connectors actively manage the duration and intensity of their mobile-enabled work and describe a dynamic capacity to connect and disconnect.” (MacCormick et al., 2012, p. 197)

Dit actieve switchen maakt het mogelijk om zowel werk als privé optimaal te organiseren. Meer nog, ze zijn zich ook bewust van het effect van hun connectiegedrag op anderen.

“These users are at ease with turning the device off as a means of consciously disengaging from work, enabling them to optimize both personal and organizational priorities. [...] Dynamic connectors were also cognizant of the impact they had on the behavior of others through their own actions.” (MacCormick et al., 2012, p. 197)

MacCormick e.a. zien het overconnecteren als een probleem omdat de gebruikers overweldigd worden door een teveel aan digitale communicatie en een verarming van persoonlijke communicatie, een situatie die ze mee creëren en waar ze uiteindelijk weg uit willen. Ze wijzen op de mogelijkheid om met een smartphone een verderstrekkend engagement te ‘simuleren’

dan er eigenlijk is. Ze zien daarin vooral negatieve effecten voor zowel het individu als de organisatie.

“Our interviewees showed us that it is the way they use the technology that enables them to construct a connected world where organizational engagement can be enhanced or diminished. Dynamic connectors optimize their engagement by switching between both high and low connectivity as the situation demands, feeling at ease to disconnect (and “recharge”). In contrast, other users construct more dysfunctional work environments when they become entrenched in a hypo- or hyper-connected state. These users describe being overwhelmed by the increasing volume of communications, matched by a decrease in quality and the loss of the richer, face-to-face communication — a deteriorating situation they want to disengage from. For other users, smartphones made it possible to disguise inappropriate competition and destructive behaviors. Where connectivity was equated with engagement (and potentially rewarded), smartphones could be used as a tool to manage impressions. In this context, seemingly positive engaged behaviors, such as information sharing and out-of-hours working, easily escalated to excessive levels and encouraged unhealthy competition, resulting in negative consequences for both the individuals and the organization.” (MacCormick et al., 2012, p. 199)

Figuur 16: Schematisch overzicht verbindingsgedrag en type smartphone gebruiker van MacCormick e.a.

Level of impact	Smartphone user types		
	Hypo-connectors (disengagement)	Dynamic connectors (functional engagement)	Hyper-connectors non-stop work (disengagement)
<i>Smartphone enabled engagement behaviors</i>			
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Fear of loss of control/addiction • Boundary protection • Distracted • Low work focus • Avoidance 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomy • Control • Flexibility • Involvement • Boundary management • Self-efficacy • Ambidextrous 	<ul style="list-style-type: none"> • Burnout • Workaholic/addiction • No boundaries • Antisocial behaviors • Work-life conflict • Lack of recovery time
Organizational	<ul style="list-style-type: none"> • Out-of-connection, out-of-the loop • Misrepresentation • Unavailability • Disinterest 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivity • Coordination • Collaboration • Responsiveness (internal and external customers) • Feedback • Flexible work design 	<ul style="list-style-type: none"> • Shallow, diffused, superficial communication • Job creep • Disruptive • Role modeling excess • Over-communication • Reactivity • Absent presence • Reduced delegation

(MacCormick et al., 2012, p. 199)

Interessant aan de stellingen van MacCormick e.a. is zeker dat ze laten zien dat er tussen integratie en segregatie ook een dynamische houding kan bestaan, waarbij men zijn mate van connectie laat variëren naargelang de omstandigheden, maar hun visie op de twee tegenovergestelde posities is dermate dystopisch dat deze beide als onwenselijk gekaderd worden. De typering volgens een basisvoorkeur geeft meer ruimte om de verschillende posities te begrijpen en accepteren.

3.1.4 Andere persoonskenmerken

Naast de voorkeur voor een integratie of segmentatie van de verschillende levenssferen zijn er ook andere kenmerken van de persoon die van invloed kunnen zijn op hoe de connectie of deconnectie beleefd wordt. Grawitch e.a. hebben aangetoond dat een aantal karaktertrekken een groot deel van de variatie en ervaren 'telepressure' verklaren. Ze stelden meer bepaald vast dat een aanleg voor workaholicisme, neuroticisme en zelfcontrole samen ongeveer 10% van de variatie in ervaren telepressure kunnen verklaren tegenover ongeveer 14% op basis van de kenmerken van de job. Ze concluderen dat minstens een deel van de ervaren telepressure verklaard kan worden door de persoonskenmerken van de persoon en hun eigen drang om ten allen tijde met de organisatie verbonden te blijven.

The findings further suggested that workplace telepressure was most explained by one's predisposition towards workaholism and perceptions of ICT-responsiveness demands. The importance of workaholism is not surprising, given that it includes facets of working compulsively and excessively, and, based on the results obtained throughout the study, appears to represent an important component of workplace telepressure. Practically, this means that at least some significant percentage of workplace telepressure is driven by one's own predilections and internally driven urge to stay connected to the organization at all times, as opposed to workplace telepressure being primarily driven by external pressures as originally argued by Barber and Santuzzi (2015). That being stated, the results indicate that both individual differences and work demands (or at least the appraisals thereof) contribute comparably to the experience of workplace telepressure. (Grawitch et al., 2018, p. 317)

Bovendien stelden ze ook vast dat zowel de persoonskenmerken als de kenmerken van de job samen meer variatie verklaren van het individuele welzijn op het werk dan de telepressure. Ze stellen dan ook in vraag of een concept als telepressure in de praktijk eigenlijk wel bestaat.

3.2 De autonomie paradox

De autonomie die werknemers gegeven wordt, en zelfstandigen uit de aard van hun activiteit hebben, om hun werk tijd- en plaatsafhankelijk te doen is een belangrijke schakel om de effecten van de digitale verbinding te schetsen.

Het bleek al uit de introductie dat de digitale verbinding vooral een zaak is van mensen in functietypes die gekenmerkt worden door een grote mate van autonomie, zoals mensen met een kaderfunctie, leidinggevenden en professionals. De dynamiek die rond de digitale verbinding ontstaat leidt er echter toe dat hun autonomie paradoxaal terug beperkt wordt. Om uit te leggen hoe dat werkt staan we eerst stil bij het verschil tussen normen (of verwachtingen) die expliciet zijn gemaakt (voorgeschreven) en deze die in de praktijk ontstaan (afgeleid).

3.2.1 Voorgeschreven of afgeleide normen?

Onderzoekers zoals Barber & Santuzzi beschrijven hoe normen ontstaan die niet gebaseerd zijn op voorschriften of regelingen in de onderneming (prescriptieve of voorgeschreven normen) maar wel op basis van perceptie, wat men denkt dat de anderen als norm hanteren (descriptieve of beschrijvende normen). Hoe men denkt dat de collega's hun werk-privé grens beheren bleek voorspellend voor hoe men dat zelf doet. Meer specifiek blijken verwachtingen die men heft over responstijd op berichten en de mate van beschikbaarheid buiten de werkuren als een richtlijn ervaren te worden.

“Despite recent research focusing on telecommunications and work-life boundary management, little is known about social norms around technology use that may contribute to psychological states like workplace telepressure. One exception is a study that merely adapted a measure of personal preferences for work-home segmentation (i.e., keeping work matters out of personal life) into perceptions about work colleagues’ segmentation preference (Park, Fritz, & Jex, 2011). Their results showed that the perceived (descriptive) segmentation norms predicted psychological detachment from work, and the relationship was partially explained by the use of technology tools outside of work. More recent research has also incorporated prescriptive norms—specifically expectations—into measures of ICT demands (Day et al., 2012). Specifically, expectations regarding response times, availability outside of work, and learning new technology are all forms of prescriptive norms around ICT use that can arise in the workplace. Thus, telepressure should be associated with perceived workplace norms around response times derived from descriptive (what most people do) and prescriptive (what is expected) information in the workplace environment.” (Barber & Santuzzi, 2014, p. 10)

Beschrijvende normen kunnen de bovenhand halen op voorgeschreven normen, zeker als ze vaker in beeld komen. Een voorbeeld van de uiting van een beschrijvende norm is de excuses die men uit in een bericht wanneer men vindt dat men te traag heeft gereageerd. Ook al zou er in de organisatie een norm zijn die een langere antwoordtijd voorziet dan deze die impliciet in de e-mail tot uiting komt, deze in de e-mail is vaak de enige aanduiding die men ziet. Daarom is het van belang dat voorgeschreven normen goed zichtbaar zijn.

The fact that prescriptive norms emerged as better predictors of workplace telepressure than descriptive norms suggests that perceptions about what one should do may be more influential than perceptions of what others actually do. Past research suggests that this should be true when prescriptive norms are more salient than descriptive norms (Cialdini, Kallgren, & Reno, 1991). Many descriptive norms can be misperceived when workers rely extensively on technology for communication. For example, workers can carefully craft ICT messages that convey a strong norm for fast response times by apologizing for delays in responses. A coworker who receives such messages might infer that she or he should be responding very quickly. Importantly, the recipient of the message can only observe the content of an ICT message, conveying a prescriptive norm. ICT communications limit informative nonverbal cues that can clarify the actual urgency or importance of replying to the message. Therefore, prescriptive norms might be relatively more salient as workers have more access to them through explicit organizational policies and formal performance feedback. (Barber & Santuzzi, 2014, p. 40)

3.2.2 Individuele autonomie en collectieve effecten

We zagen eerder dat de voordelen van de digitale verbinding vooral te maken hebben met het kunnen doorbreken van de beperkingen van plaats en tijd (2.1), en dat dit vooral voorkomt bij een aantal beroepsgroepen (zie 1.2.1). De voordelen van digitale verbinding is in eerste instantie individueel; men behaalt een persoonlijk voordeel uit het gebruik, uit het verwerven en inzetten van autonomie om berichten te lezen of beantwoorden op een plaats en tijd naar keuze.

Wanneer ook anderen dat doen, of wanneer anderen zich aanpassen aan de feitelijke bereikbaarheid, raakt deze autonomie ingesloten omdat er een nieuwe set van verwachtingen ontstaat. Die zijn niet expliciet of voorgeschreven, maar ontstaan langzaam in de praktijk. De individuele autonomie wordt door de collectiviteit terug beperkt. Dit noemt men de autonomie paradox. Mazmanian e.a. beschrijven dit aan de hand van de invoering van mobiele telefoons, waar ook e-mails kunnen op beantwoord worden. Het gebruik om op alle mogelijke plaatsen en momenten op e-mails te reageren leidde tot een verhoogde interactie met werk e-mails en toegenomen verwachtingen over responstijd en beschikbaarheid:

The patterns of individual use articulated above generated collective consequences for the professional workers—increased expectations of their accessibility and responsiveness—that led them to escalate their engagement with work-related emails. This outcome produced the autonomy paradox that became evident in their lives: that by individually engaging with a device that enabled them to work anywhere/anytime (thus enhancing their autonomy), the professionals enacted a collective dynamic of working everywhere/all the time (thus diminishing their autonomy). (Mazmanian et al., 2013, p. 9)

De autonomie paradox kan zich in de context van digitale verbinding snel ontwikkelen omdat het om communicatie gaat en zich in interactie met anderen voordoet. De verschillende voorkeuren om te gaan 'bufferen' doen zich terzelfdertijd voor en gaan elkaar in de praktijk opheffen. Collega's of partners merken in de praktijk dat iemand die mobiel verbonden is op alle mogelijke momenten van de dag antwoordt op berichten. Dit wordt heel snel een verwachting ten aanzien van die persoon en dan bij uitbreiding van de beroepsgroep: "dit is hoe een professioneel persoon in mijn beroep zich gedraagt":

“Communication practices assume and entail a community of others who are engaging in similar practices with similar devices. Thus, as participants individually managed their mobile email, they began producing and sharing assumptions regarding how professionals should be using mobile email to get their work done. [...] Together, these findings suggest that participants experienced an overarching loss of individual autonomy over when, where, and how often they engaged with work via their mobile email devices. We further found that these collective consequences were experienced across hierarchy and job type within the firms we studied.” (Mazmanian et al., 2013, p. 9)

Het besluit in de studie van Mazmanian e.a. was dat door de permanente bereikbaarheid er meer werd gewerkt in de uren die voorheen niet voor werk geschikt waren – de werk- en communicatiemiddelen waren vroeger niet beschikbaar buiten kantoor. De gebruikers waren zich ook vrij snel bewust van de drang die ze ervaren om voortdurend hun berichten na te kijken. Hun reactie was echter niet om het toestel weg te leggen of uit te zetten, maar om hun gedrag te gaan rationaliseren en de norm van wat aanvaardbaar is te verschuiven. Ze hebben een nieuwe descriptieve norm geïnternaliseerd ook al waren door de bedrijven geen nieuwe expliciete normen of voorschriften opgelegd.

“By explaining the expansion of their work-related email communication across multiple times and places in terms of personal preference and personality, these professionals reframed their escalating work engagement as a matter of individual choice. In so doing, they could experience restrictions on their autonomy as attesting to and confirming their individual freedom, discretion, and authority and as essential to their performance as competent and responsible professionals.” (Mazmanian et al., 2013, p. 13)

Men zou de uitbreiding van de effectieve werktijd als voordelig kunnen zien voor het bereiken van de doelstellingen van de onderneming of organisatie. Gezien de tijdspanne waarop er gewerkt wordt en er gereageerd kan worden is dat ongetwijfeld ook zo. Echter, het is ook aangetoond dat een tekort aan deconnectie leidt tot een gebrek aan de noodzakelijke recuperatie in het gedrang komt, en dat er ook negatieve gevolgen zijn voor de werk-privébalans en de cognitieve prestaties, vormt dit toch een risico, onder meer voor de productiviteit. Bovendien kan het ook tot een vorm van presenteeïsme leiden, bij wie te ziek is om te komen werken maar wel nog van thuis uit actief is.

“ICT-based mobile workers are more likely to continue working when they are ill. According to case studies carried out by Eurofound, workers who have access to remote working arrangements tend to telework from home rather than applying for sick leave. While this may have the positive outcome of getting work done, it can have long-term negative consequences for a worker’s health and performance. This ‘virtual presenteeism’ deserves consideration in future initiatives aiming to improve working conditions. (Oscar Vargas, Eurofound, 2019)

Zo is het ook een risico om de verantwoordelijkheid voor disconnectiviteit exclusief of voornamelijk toe te wijzen aan de mentale kracht van een persoon. Er is duidelijk een collectieve, culturele omgeving, en ook nog het ontwerp van de ICT interfaces en digitale media die het ook een collectieve verantwoordelijkheid maken. (Hesselberth, 2018, p. 1998)

Ook Emmanuelle Brun van EU-OSHA (Eurofound, 2019) wijst er op dat het een groot verschil maakt of men de digitale verbinding ervaart als een eigen keuze of een opgelegd gegeven. Het voornaamste issue volgens haar is de mentale gezondheid en de ‘blurred boundaries’, zowel voor zelfstandigen als werknemers.

We kunnen het omslaan van de vrijheid om te connecteren naar de dwang om te connecteren ook zien als het omslaan van de digitale verbinding van een regelmogelijkheid naar een regelvereiste.

3.2.3 Eigen keuze of onweerstaanbare druk?

De these van de autonomie paradox geeft aan dat de uitoefening van individuele autonomie uiteindelijk leidt tot het opheffen ervan, omdat er verwachtingen ontstaan omtrent bereikbaarheid. Het niet zo duidelijk wanneer autonomie in verwachtingen overgaat. De moeilijkheid wordt duidelijk beschreven in het onderzoek van Grawitch e.a. Ze schrijven in 2018 dat 'telepressure' een vorm van druk is en dat het niet duidelijk is of die druk dan wel intern of extern ontstaat. Ze verwijzen eerst naar onderzoek dat aangeeft dat persoonlijkheidskenmerken een minder sterk verband lieten zien met 'telepressure' dan jobeisen. Dit stemt overeen met de bevindingen uit onze werkbaarheidsmonitor (zie 1.4), waar we zien dat de invloed van taakeisen op een moeilijke werk-privébalans en op werkstress veel sterker is dan het effect van e-mailen na de werkuren. Grawitch e.a. concluderen dat 'telepressure' meer van externe dan interne factoren afhangt:

"The construct [telepressure] has as its root pressure, which denotes force exerted on or against an object or person. However, in its original conceptualization, it was unclear what this force was, given that both preoccupation and urge may be considered internally or externally generated. Barber and Santuzzi (2015) provided empirical evidence that personality traits (i.e., specifically extraversion, conscientiousness, public self-consciousness, and self-monitoring) were less associated with the experience of workplace telepressure than were job demands (e.g., techno-stressors overload and prescriptive norms), indicating the construct was more a function of external, rather than internal, pressures." (Grawitch et al., 2018, p. 306)

Maar ze voegen er meteen aan toe dat ook al wegen de taakeisen het zwaarste door, ook de persoonlijkheidskenmerken hebben een aantoonbare invloed, in die mate zelfs dat ze vinden dat wie maatregelen wil nemen om de 'telepressure' of de effecten ervan te verminderen wel degelijk ook rekening moet houden met deze individuele verschillen.

"The results suggest that although workplace telepressure may be influenced by perceptions of work demands, a sizeable amount of explained variance in the construct is attributable to trait-like individual differences. Thus, it would not seem appropriate to define the pressure that occurs to be wholly externally generated. These findings may help practitioners more effectively develop interventions to combat high levels of workplace telepressure by considering the contributions of both individual and organizational factors rather than overemphasizing organizational factors. Moreover, these findings are useful in analysing the contribution of workplace telepressure to various well-being outcomes, as the results demonstrate a rather small relationship with several established well-being measures." (Grawitch et al., 2018, p. 318)

Uiteindelijk trekken ze de redenering nog verder door wanneer ze nog meer persoonlijkheidskenmerken in rekening brengen, zoals workaholism, want ze stellen vast dat die niet alleen op 'telepressure' een invloed hebben maar ook op andere effecten van welzijn. De vraag is dan of die persoonlijkheidskenmerken op zichzelf een effect sorteren als gevolg van digitale verbindingssituaties of dat die een effect hebben op het welzijn in een brede zin, inbegrepen digitale verbinding:

"Perhaps of greatest concern, the inclusion of additional individual differences variables (especially workaholism) subsumed variance in well-being and work-related email behaviour during nonwork hours that would otherwise have been explained by workplace telepressure (though workplace telepressure explained unique variance in work-related email during work hours). Hence, questions remain about whether workplace telepressure is truly a construct that adds value beyond more well-established

measures and whether or not it applies to well-being outside of the workplace.” (Grawitch et al., 2018, p. 318)

Ook Derks e.a. vragen zich af of het effect van werkstress en hoge taakeisen niet het basiseffect genereren waardoor zich losmaken van het werk moeilijk wordt en waardoor men dan digitaal gaat connecteren, eerder dan dat de (potentiële) digitale connectie op zich een deconnectie in de weg staat.

“Paradoxically, however, on these days individuals might be especially inclined to continue working at home (Taris, Beckers, Dahlgren, Geurts, & Tucker, 2007), because job stressors and high strain situations make it difficult to psychologically detach outside of work hours (e.g., Grebner, Semmer, & Elfering, 2005; Sonnentag & Bayer, 2005).” (Derks, van Mierlo, & Schmitz, 2014)

Men merkt ook het toenemen van de nood aan digitale verbinding bij werknemers die een integratievoorkeur hebben wanneer ze hun smartphone niet gebruiken op telewerkdagen. Ze nemen aan dat ze die dan niet gebruiken omdat ze door huishoudelijke taken in beslag zijn genomen en dus wel hun smartphone aan de kant moeten leggen, waardoor ze frustratie ervaren en zich nog meer bewust zijn van onafgewerkte taken.

“Additionally, the interaction pattern shows some other interesting trends that are open to alternative explanations. One such trend is the notably lower level of detachment at low levels of smartphone use for employees with low as compared with high segmentation norms. A possible explanation could be that on days when employees who perceive a low segmentation norm report low smartphone use, other obligations or activities might be keeping them from working at home although in fact they would prefer to be working (i.e., home–work interference). This may yield frustration, preoccupation with unfinished work and a resulting lack of psychological detachment. As such, for this group not being able to attend to work matters while at work may actually be unnerving. Employees perceiving high segmentation norms, on the other hand, are by definition inclined to separate themselves from work in their private time and will detach from work relatively easily at days with low work-related smartphone use.” (Derks et al., 2014, p. 81)

3.2.4 Controle en professionaliteit zijn sterke drijvers

Verschillende auteurs wijzen er op dat veel werknemers met een hoge digitale verbinding zich bewust zijn van de nadelen en risico's, maar deze voor zichzelf verantwoorden of rationaliseren en daarbij de nadruk leggen op het aspect van 'vrije keuze'.

Cavazotte e.a. beschrijven in hun metastudie hoe professionals duidelijk de risico's en nadelen ervaren en zien maar toch de mobiele ICT omarmen omdat het hen een gevoel van controle en autonomie geeft en hen instaat stelt om te handelen als een 'bekwame professional', vooral in jobs waar er veel coördinatie nodig is. Cavazotte e.a. stellen ook vast dat in alle onderzoeken die ze onder de loep hebben genomen, bol staan van termen als 'dualiteit', 'paradox' en 'tegengestelde belangen' of zelfs de ambiguïteit die mobiele toestellen hebben om hun gebruikers zowel macht te geven (empower) als te onderwerpen (enslave). De sleutel om dat te kunnen begrijpen is voor hen de wens om als een competente professional te handelen.

A key finding in these studies is that professionals whose activities require continual coordination among colleagues, clients and associates take a predominantly positive attitude to new communication technologies. They largely embrace the devices while they nevertheless acknowledge that this embrace is accompanied by escalating communication patterns and work activity encroaching upon the private sphere. The reason why the users conceive the benefits of adopting the technologies to outweigh the

negative effects revolves around perceptions of increased autonomy, control and the capacity to act as a competent professional. [...] Across these studies, then, a contradiction is detected between, on the one hand, the users' appreciation of the technical capacities of the mobile devices in terms of size, speed, reliability and unobtrusiveness, allowing them to perform as more competent professionals, and, on the other, their concerns about creasing communication levels and the accompanying work intensification. [...] The theme of organisational contradictions resonate in the studies of professionals' usage of communication technology, where terms such as 'dualities', 'contradictions', 'ambivalences', 'paradoxes' or 'conflicting demands' are abundant. Some researchers emphasise the built-in, unavoidable ambiguity of communication technologies which are said to simultaneously 'empower and enslave users' [...]. (Cavazotte, Lemos, Villadsen, Heloisa Lemos, & Villadsen, 2014, pp. 73–74)

Deze trend kunnen we bevestigd zien door het gebruik van alternatieve communicatiekanalen wanneer e-mail om een of andere reden niet toegankelijk is (zie 3.3.3). In Nederland is het begrip 'appgroep van het werk' druk besproken in de populaire media.

Volgens Mazmanian e.a. hebben professionals door de status van hun beroep en de sociale positie die er bij hoort veel autonomie om de inhoud, werklust, timing en plaats van hun werk te kiezen.

Professionals are generally assumed—by virtue of their occupational status, specialized expertise, and prestigious social position—to have considerable autonomy to define the content, performance, timing, and location of their work. (Mazmanian et al., 2013, p. 3)

In de praktijk echter wordt deze autonomie dan weer beperkt door de verantwoordelijkheidszin en betrokkenheid die deze groep ervaart en waar ze een evenwicht moeten in zien te vinden, een spanning die sowieso eigen is aan het werk van een 'professional'. Wanneer reputatie en sociaal aanzien bovendien als een indicator gelden voor professionalisme is de drang om verbonden te blijven nog eens groter:

In practice, however, many find themselves [...] navigating the uneasy relationship between autonomy and commitment, [...] because they are bound by a dual set of interests: "a strong preference for autonomy" and "a responsibility to protect the interests of clients and/or society in general." Attending to both of these interests simultaneously is not straightforward, and the resulting tension is one that has long characterized professional work. [...] Reputations, appearances, and relationships become proxies for competency and worth. (Mazmanian et al., 2013, p. 3)

Dit principe geldt ook voor de freelancers of zelfstandigen, die hun in theorie totale autonomie beperkt zien door de economische noodzaak om voldoende opdrachten te hebben en voorzienig te zijn voor periodes waar er minder werk is.

Instead, given the unpredictable demand for contract work, the opportunity costs of not working, and the need to promote reputations and referrals, these contractors chose to work long hours and fill any possible down-time with upgrading their skills and managing their networks. They thus limited their autonomy in response to the demands of the marketplace and the uncertainty about future options, never feeling quite free from the relentless pressure to maintain their financial, social, and human capital. (Mazmanian et al., 2013, p. 3)

De groep die het meeste blijkt digitaal verbonden te zijn – althans via e-mail – is dus ook de groep voor wie de balans tussen autonomie en de verwachtingen die bij een job of status horen sowieso al moeilijk is. Dit bevestigt de vaststellingen uit de Werkbaarheidsmonitor dat wie een negatief effect ervaart van digitale verbinding op werkstress en werk-privébalans, al uit de aard van de job zelf hier meer dan gemiddeld in een moeilijke situatie zit.

3.3 De smartphone en chat: bron van alle kwaad?

De grens tussen werk en privé is sinds de invoering van ICT en dan vooral de smartphone een stuk gemakkelijker doorwaadbaar geworden. Voor de invoering van ICT was het veel lastiger om thuis verder te werken, daarvoor moest voor de meeste types van werk papier mee naar huis genomen worden en de beschikbaarheid van werkmiddelen zoals typemachines of computers was zeker niet ruim verspreid.

Bovendien was men voor communicatie aangewezen op vaste telefoonlijnen. Het bellen van op of naar een private telefoonlijn is een veel grotere drempel dan naar een gsm: met een vaste lijn belt men naar een huis, en niet naar een persoon. De kans dat men een lid van het huishouden aan de lijn kreeg was vrij groot. Met een GSM heeft men de bedoelde persoon aan de lijn en is het door de nummerherkenning ook veel eenvoudiger als opgebeld om te beoordelen of men al dan niet wil opnemen.

Met de veralgemening van internet, werken in de cloud en de smartphone is het nu minstens in theorie mogelijk om van overal gelijk wanneer te werken. We kunnen het effect van die technologie goed bekijken op basis van onderzoek dat is gebeurd bij de invoering van de eerste echt draagbare 'e-mailmachines', de Blackberry. Die werd binnen een aantal beroepsgroepen gretig in gebruik genomen, maar zonder dat er een normatief kader mee gepaard ging. Het toestel bracht het werk letterlijk tot in de keuken.

We bekijken verder hoe het toestel op zich, de smartphone, vandaag een toestel is dat voor veel verschillende functies wordt gebruikt, waaronder ontspanning, en waardoor het werk gemakkelijker opduikt in de privésfeer. Bovendien is het toestel en de apps die er op gebruikt worden zo ontworpen dat het moeilijk weg te leggen is. Hoe men met het toestel om gaat maakt een verschil, wie het graag gebruikt en er goed mee overweg kan is beter in staat om het te beheersen. We zien tenslotte ook dat vandaag niet alleen e-mail maar ook andere vormen van communicatie, zoals chat of 'WhatsApp', doordringen van de werkvloer tot thuis.

3.3.1 Smartphones werden zonder normatief kader ingevoerd

Rond de jaren 2000 werd de GSM bereikbaar voor een breed publiek. De mogelijkheid om e-mail op afstand te lezen op draagbare toestellen kwam vrij snel, maar was beperkt tot professionele toestellen. Toegang tot bedrijfsnetwerken was in die tijd erg uitzonderlijke - de vraag om na de werkuren toegang te krijgen tot het bedrijfsnetwerk argwanend bekeken – waarom zou iemand na de uren nog op dat netwerk willen of toegang hebben tot de mailservers? Het was bovendien een vrij omslachtige manier van inbellen met een telefoonlijn rechtstreeks op de servers van een onderneming.

Nearly a decade ago, the use of pagers, blackberries, and cell phones afforded employees a new opportunity to remain connected to work beyond the traditional physical and temporal workplace boundaries. The early usage of such mobile devices, particularly “after hours,” was typically viewed as volitional for employees because such technologies were not needed or at least not the norm across diverse jobs. Some organizations even began to wonder why employees would choose to stay connected, responding to and engaging in work-related correspondence, when it was not necessarily part of the job. (Boswell et al., 2016, p. 291)

Met de stapsgewijze introductie van de technologie werd in de praktijk de fysieke grens tussen werk en privé opengemaakt, en dat was ook de bedoeling. De introductie was een logisch

gevolg van het voordeel dat men in de nieuwe technologie zag en ging niet gepaard met regelingen of beperkingen.

Het voornaamste onderzoek hierover werd uitgevoerd rond de introductie van de BlackBerry, een mobiel toestel dat rond 2000 in een versie werd uitgebracht die erg populair was bij een segment van de werknemers en zelfstandigen, wet name de kenniswerkers en managers. Het toestel had een mobiele internetverbinding en een handige e-mail, SMS en chat-interface. Surfen op het internet ging wel maar was traag en onpraktisch, apps zoals we die vandaag kennen waren er niet. Het was een puur professioneel toestel. Er hing een exclusief utilitair aura rond het toestel en veel gebruikers ervan werden gekenmerkt door een quasi verslaving, waardoor ze ook 'CrackBerries' werden genoemd. (Middleton, 2007, p. 2)

Figuur 17: BlackBerry BB7230



Bron: GSMarena.com

De BlackBerry stelde de gebruikers in staat om sneller en vanop gelijk welke plaats op e-mails te antwoorden. Dit gaf een duidelijk competitief voordeel. Men kon tijdens een vergadering reageren op e-mails en zo verbinding te maken met de 'wereld buiten de vergadering'. Dit zorgde voor ergernis bij gebruikers en hun onmiddellijke omgeving, maar werd door de gebruikers gecounterd door de idee dat als ze hun BlackBerry niet bij hadden, ze dan wellicht niet naar de vergadering gekomen zouden zijn en ze er dus beter konden naar kijken. In de praktijk begon men van BlackBerry gebruikers te verwachten dat ze dat ook zouden doen. (Middleton, 2007, p. 6)

Deze BlackBerries waren dure toestellen en vergden een duur data-abonnement. Ze werden vooral gebruikt in bepaalde werkomstandigheden en situaties. Hun verspreiding ging dan wel snel, het bleef beperkt tot bepaalde specifieke functies. De omgeving waar ze werden gebruikt stond er ook open voor, omdat het paste bij de visie op werk: het was iets wat ze graag wilden gebruiken en dus ook deden. Het werd een krachtig communicatiekanaal dat door de snelle ontwikkeling steeds waardevoller werd voor de gebruikers.

Middleton verwijst naar 'Metcalf's Law', een stelling die zegt dat naarmate meer gebruikers in een netwerk zitten hoe waardevoller dit netwerk voor de gebruikers wordt (Wikipedia Contributors, 2019). Naarmate meer collega's en professionele contacten mobiel bereikbaar zijn, hoe meer dit zich als een 'netwerk van bereikbare personen' gaat ontwikkelen,

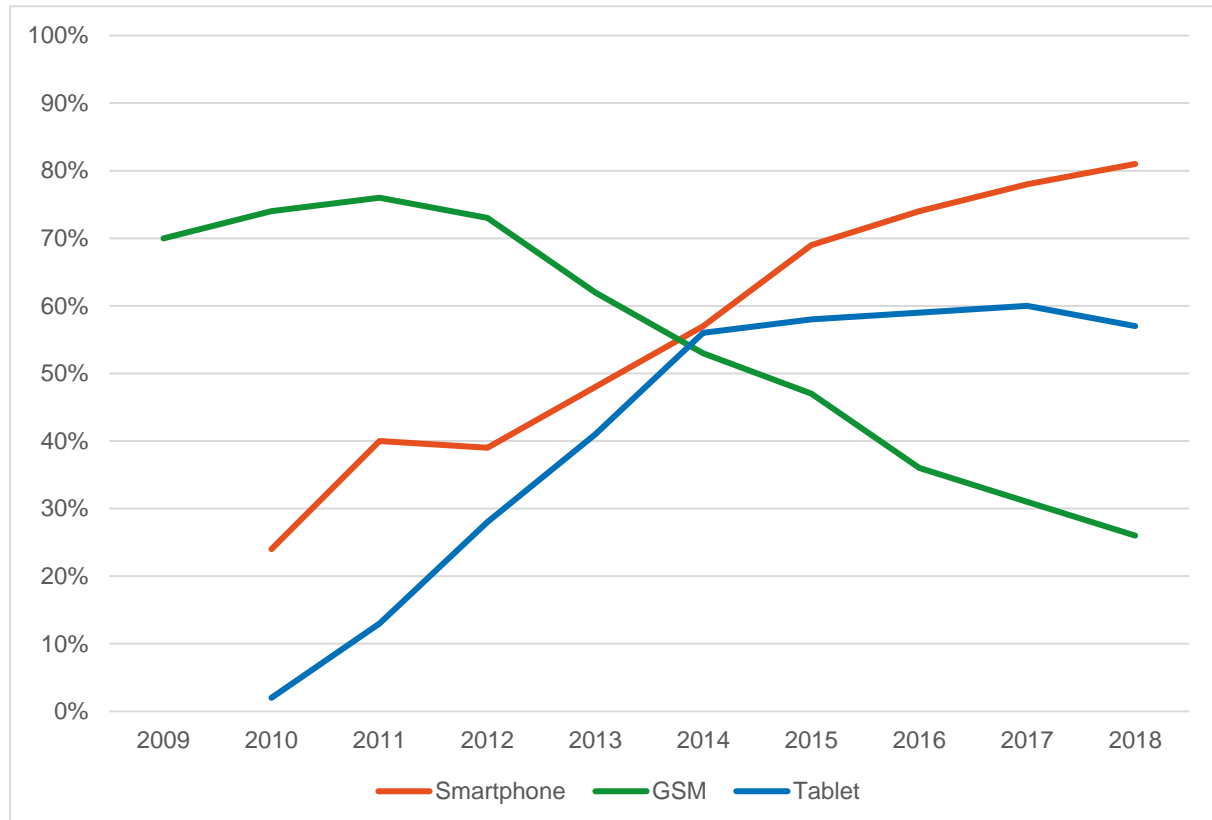
waardevoller wordt en dus steeds moeilijker te ontwijken. Toen al werd de paradox snel duidelijk tussen het gebruik van zoiets als een BlackBerry om het professionele leven te beheersen en het toenemen van de werkdruk daardoor:

“Whether users acknowledge it or not, there is a case to be made that using a BlackBerry (or any other mobile device that enables the same type of seamless 24/7, work-life integration) supports and perpetuates the very work culture that users are trying to manage and control through the device. This is an instance of Metcalf’s law (Gilder, 1993), which in simple terms suggests that communication networks become more valuable the more users join them. Mobile device usage begets more mobile device usage, addictive or not. The more that individuals make themselves electronically open and available to their colleagues, clients and others, the more this availability will be exploited. Actions that appear as reasonable attempts to control a demanding job can encourage further engagement, resulting in increased, rather than decreased workload.” (Middleton, 2007, p. 8)

3.3.2 Van professioneel toestel naar alomtegenwoordig entertainment center

De smartphone is van een exclusief toestel voor professionelen geëvolueerd naar een toestel dat breed in de bevolking aanwezig is. Uit de Imec Digimeter blijkt dat waar in 2010 maar enkele procenten van de bevolking een smartphone had, tot is gegroeid naar meer dan 80% in 2018.

Figuur 18: Bezit mobiele toestellen bij Vlamingen, 2018



Bron: IMEC Digimeter 2018 (Vanhaelewyn & De Marez, 2019)

De BlackBerry was een louter professioneel toestel, waarvan het gebruik op zich betekende dat men "aan het werk" is. De smartphone vandaag is dermate breed verspreid en wordt zoveel verschillende toepassingen gebruikt dat het verweven zit in alle mogelijke aspecten van het dagelijks leven. Wie de meldingen op zijn toestel niet beheert of aanpast kan dus tijdens het gebruik voor privéredenen, of voor ontspanning, met een melding van het werk geconfronteerd worden. De BlackBerry (of een werktelefoon) kon men indien gewenst uitzetten of wegleggen en er zo niet meer mee geconfronteerd worden, met een smartphone met gemengd gebruik gaat dat niet.

Figuur 19: Moderne smartphone



Bron: GSMArena.com

De smartphone en andere vormen van ICT zijn bovendien aantrekkelijke toestellen, die op de consumentenmarkt beschikbaar zijn en alle functies bevatten om er professioneel mee te werken. Er ontstaat een druk binnen de organisatie om die ook professioneel te kunnen gebruiken. Deze beweging wordt soms 'IT consumerisation' genoemd (Köffer et al., 2015) Ook wanneer de organisaties besluiten om ze niet in te voeren kunnen de werknemers ze zelf gaan gebruiken, waardoor ze in de praktijk toch effect kunnen hebben op de professionele cultuur.

This challenge is made even more difficult with the never-ending introduction of new technologies in the consumer market, which at some point become desirable to employees (Matusik and Mickel, 2011). Organizations may be tempted "to advance the technology per se rather than to consider its impact on individual workers" (O'Driscoll et al., 2009, p. 126). Although these new technologies are desired and asked for by employees, "we must be vigilant in assessing the human costs that are incurred when these advances are adopted in the workplace" (Mark et al., 2012, p. 563). And even then, organizations that refuse to adopt such advances cannot guarantee that their employees will not themselves adopt them, thereby circumventing their IT departments and surveillance policies (BYOD; Crossler et al., 2014) (Stich, Tarafdar, & Cooper, 2018, p. 4)

Op die manier wordt de drempel voor het mobiel gebruik voor werktoepassingen verlaagd. Ook het voor privaat gebruik te beschikking stellen van een gsm kan gevolgen hebben in hoe de verwachtingen ervaren worden. Wie een gsm heeft die door de werkgever werd betaald, gaat er sneller van uit dat er ook verwacht wordt om op werk-communicatie te reageren tijdens de privé-tijd, ook al is dat door de onderneming of organisatie niet expliciet gesteld. Wanneer ze een toestel zelf hebben gekocht en dat voor werk gebruiken ervaart men volgens Rose een veel grotere vrijheid om het al dan niet voor het werk in te zetten:

“For example, among many of the case study participants, a distinction was made between ICTs that were work tools and those that were personally owned. There was an expectation that the employees should answer communications transmitted via work-owned ICTs during work time. In contrast, many considered they had greater freedom regarding whether or not they needed to respond to a communication transmitted via a personally owned ICT.” (Rose, 2013, p. 703)

Dat zou dan willen zeggen dat wanneer men een gsm van het werk heeft die expliciet ook voor privédoeleinden wordt gebruikt, dat betekent dat ook het privégebruik tijdens de werkuren als geoorloofd wordt gezien, zowel door de werknemer als zijn of haar privé-omgeving.

Köffer e.a. wijzen op een nog verdergaande complexiteit: werknemers kunnen zelf ICT inzetten om werktaken te voldoen wanneer ze vinden dat de ICT die door het werk is aangeboden niet voldoet, bijvoorbeeld wat verbindingmogelijkheden betreft, en anderzijds het gebruik van ICT van het werk om private zaken te kunnen regelen:

“The opportunity to use the same IT for work and private tasks has become crucial for many individuals to fulfil their work-life integration preferences. Companies that do not allow the use of company IT for private purposes will most likely cause integrators to bring their own system to the workplace and on business trips.” (Köffer et al., 2015)

Dat is zelfs in die mate belangrijk dat integrators vaak zelf investeren in ICT om een volledige integratie van communicatiemiddelen mogelijk te maken, wat leidt tot ‘shadow IT’ (zie ook 4.1.3):

“From the perspective of integrators, privately owned IT promises the complete electronic unification of private and work contents. Thus, it is not surprising that examples from the case showed that individuals even acted on their integration preferences by investing their own money for buying IT to be used for work tasks. As a result, pursuing work-life integration most likely contributes to the use of privately owned IT in the workplace that is not formally approved by the organisation.” (Köffer et al., 2015)

Voor segmentatoren is de combinatie van privé -en werkgebruik van ICT dan weer een lastige zaak. Het scheiden van werk en privé door het gebruik van verschillende toestellen is voor hen eigenlijk aan te bevelen, maar is in de praktijk vaak erg onhandig, waardoor ze soms toch besluiten om de ‘integrerende’ ICT te gaan gebruiken:

“For segmentors, dual use of one device or application is not favourable. Instead, workers use distinct devices to have an unquestionable separation between work and private life spaces. The case data suggested that, on the one hand, people successfully managed to use distinct devices but, on the other hand, were sometimes annoyed of additional efforts of data integration or carrying around additional stuff such as chargers or phone accessories. For example, we observed situations where employees only reluctantly accepted to use a single device for both work and private life matters, since a separation of devices was inconvenient or caused too much effort.” (Köffer et al., 2015)

In die zin is het aanbod van ICT in een onderneming een element van de omgeving (environment) die al dan niet kan overeenstemmen (fit) met de voorkeuren van de persoon (zie 3.1.2) en is de tendens naar BYOD of een gemengd gebruik die waarbij in de praktijk eigenlijk de integratie wordt gestimuleerd, omdat wie een scheiding wil nastreven daarvoor bijkomende inspanningen moet doen terwijl wie wil integreren de ‘standaard’ optie krijgt:

“Our findings suggest that IT consumerisation moved the standard culture for work and private life blurring further towards integration than segmentation, i.e. respondents who wanted to maintain clear boundaries had to make additional effort.” (Köffer et al., 2015)

3.3.3 Nieuwe communicatievormen maken het nog ingewikkelder

De eerste vormen van tijd- en plaatsafhankelijk werken werden – wat de communicatie betreft - opgebouwd rond e-mail. E-mail is een snelle communicatievorm, e-mail komen doorgaans onmiddellijk aan, maar tegelijk ook asynchroon (ontvangen en antwoorden hoeven niet tegelijk of synchroon; een antwoord kan later verstuurd worden). Bovendien is e-mail verbonden met een account, waardoor er een onderscheid kan zijn tussen een privé-account en een werk-account. Dit maakt het mogelijk om het privéaccount gesloten te laten tijdens de werkuren, of om het werkaccount ongelezen te laten tijdens de vrije tijd, en zorgt ook voor demogelijkheid voor zender en ontvanger om duidelijk te weten of de communicatie in een werk- of privéomgeving gebeurt.

Het ontvangen van de berichten zelf en de meldingen daarvan kunnen op diverse manieren geregeld worden. De technologie geeft een zeer grote flexibiliteit in het beheren van de communicatie, maar blijft een zeker aura van 'belang' of formaliteit uitstralen, zoals de brief van weleer. Het medium wordt zelden gebruikt voor kan gebruikt worden voor korte uitwisselingen of informele conversaties.

E-mail wordt al enige tijd gezien als een bron van ergernis, omdat er vaak en niet altijd op de meest efficiënte manier mee gecommuniceerd wordt. Hoewel met het medium op zichzelf niets verkeerd is zijn een aantal alternatieven ontwikkeld voor e-mail, waarvan Slack wellicht de meest invloedrijke is. Slack is een toepassing waarbij deelnemers met elkaar communiceren in een chat-omgeving, maar georganiseerd in kanalen (op basis van hashtags). Deze vorm van communicatie is in concept asynchroon, maar een chatomgeving houdt toch in dat er sneller een antwoord verwacht wordt dan bij e-mail.

Door het gebruik van de kanalen kan er wel een onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus van urgentie en formaliteit, maar het karakter blijft dwingend. De toepassing is ook beschikbaar als een app voor IOS en Android en kan daar ook meldingen genereren. De voornaamste concurrent van Slack is vandaag Microsoft Teams, dat een gelijkaardige werking heeft. Een toepassing als Slack of MS Teams blijft wel in sterke mate een professionele omgeving, waardoor het kan uitgezet worden wanneer men wil deconnecteren.

Als alternatief voor e-mail blijken dergelijke omgevingen maar matig geslaagd. Professionele communicatie wordt niet noodzakelijk minder, of minder dwingend als het van e-mail naar een andere omgeving wordt verhuisd, mogelijk zelfs integendeel. (Bartling, 2016; Gallucci, 2017; Hamburger, 2014; Mankins, 2017; Molla, 2019b; Newton, 2018a) We komen uitgebreid terug op het gebruik van chat als alternatief voor e-mail in het stuk over communicatie, zie 3.3.7

Daar waar e-mail en Slack duidelijk een professioneel karakter hebben is dit bij de belangrijkste nieuwkomer veel minder het geval: WhatsApp. Deze berichtendienst is gekoppeld aan een gsmnummer en lijkt op een vorm van geavanceerde SMS, met als voornaamste kenmerk dat er ook groepsgesprekken mogelijk zijn en het insluiten van bestanden gemakkelijker en goedkoper is. Het wordt daarom soms bij sociale media geklasseerd. De toepassing is beginnen groeien als een privé-tool maar duikt tegenwoordig vaak op in de professionele context. Vooral in Nederland wordt er veel over geschreven in de pers, maar ook bij ons in Vlaanderen komt het voor.

Het moeilijke aan WhatsApp is dat het bij uitstek een hybride communicatievorm is tussen synchroon en asynchroon en tussen privé en werk, en dat het in de eerste plaats op een gsm gebruikt wordt met gebruik op een computer als optie, terwijl e-mail en Slack in de eerste plaats

op een computer worden gebruikt met gebruik op een gsm als optie. Of er een snel antwoord op een bericht komt of niet hangt af van de aard van de relatie tussen zender en ontvanger, en de context – of het in een groep staat of niet, of men weet waar de ontvanger zich bevindt en in welke modus deze is.

Net zoals bij SMS kunnen gebruikers ongevraagd een bericht krijgen van zodra iemand het gsm-nummer kent, men kan zelfs ongevraagd in een groep opgenomen worden. De urgentie van een WhatsApp-bericht is eveneens afhankelijk van de context: het kan zowel gaan om een informele wetenswaardigheid, maar ook om een urgente vraag. De toepassing wordt zowel voor privé als – zo blijkt – professionele doeleinden gebruikt. Het is mogelijk om van bepaalde groepen of contactpersonen de melding van een nieuw bericht uit te schakelen, maar dit vergt enig beheer en gedempte berichten zijn toch zichtbaar wanneer men de app opent, bijvoorbeeld om een privébericht te lezen.

In de praktijk is het dus veel moeilijker via WhatsApp om geen berichten te ontvangen vanuit professionele hoek, en het is moeilijker om te beheren, gezien een bericht zowel urgent als informeel kan zijn. In dat opzicht verschilt het van SMS, dat in een professionele context vaker met urgentie geassocieerd wordt en dan eerder als een kanaal voor belangrijke en dringende berichten wordt gebruikt. De worsteling van heel wat professionals en ondernemingen met deze nieuwe communicatievorm is dan ook niet verwonderlijk. (J. (@Japed) Bouma, 2019; J. Bouma, 2019; De Boeck, 2017; Finnegan, 2018; Tele2, 2019)

“Want het is oorlog, in de meeste teamapps, zo blijkt. Oorlog tussen de collega’s die de app de hele dag volspammen met recepten, kattenfilmpjes en meldingen over hun laatste steenpuisten, met aan de andere kant de collega’s die een diepe haat hebben voor de groepsapp maar er niet uit kunnen omdat ze anders te veel informatie missen, zoals roosterwijzigingen of vergaderingen die later beginnen.” (J. Bouma, 2019)

Nieuwe communicatiemiddelen vergen steeds opnieuw een nieuwe set van normen en verwachtingen. De contouren daarvan zijn steeds een gevolg van de technische eigenschappen van het medium. E-mail kan gemakkelijk genegeerd worden, Slack kan dat ook. Het gebruik van deze kanalen gaat dan ook uit van een zekere vrijwilligheid bij het al dan niet ontvangen van berichten. SMS en WhatsApp zijn veel moeilijker te negeren: de consequenties van het niet lezen strekken verder dan de professionele omgeving en het maken van een onderscheid tussen een professionele en private context is veel moeilijker, men heeft er een apart mobiel nummer voor het werk voor nodig en ofwel een toestel met twee simkaarten en een ontdubbelde app, ofwel twee toestellen. Ook hier geldt dat in de praktijk de integratie de ‘default optie’ is.

3.3.4 De smartphone zelf: onschuldig tot bewijs van tegendeel

Of het gebruik van de smartphone op zichzelf een negatief effect heeft op werk-privébalans of werkstress is een onderwerp van heel wat onderzoek. Voornamelijk Derks e.a. hebben op verschillende manieren geprobeerd het effect te onderzoeken.

Ze benadrukken dat er geen rechtstreeks verband kan aangetoond worden tussen intensief smartphonegebruik en werkstress, uitgedrukt als psychische vermoeidheid. Ze stellen wel vast dat zowel intensief smartphonegebruik en werkstress samen hangen met een gebrek aan deconnectie ('psychological detachment'). Ze kunnen dan wel aantonen dat werkgebonden smartphonegebruik een negatief effect heeft op deconnectie of 'afstand nemen van het werk', wat dan op zich wel leidt tot werkgebonden vermoeidheid.

"The mediation hypothesis indicating that daily work-related smartphone use would be related to daily work-related exhaustion via daily psychological detachment had to be rejected because there was no direct relation between smartphone use and work-related exhaustion. However, post hoc tests show that both work-related smartphone use and work-related exhaustion are meaningfully related to psychological detachment, which is an important contribution of this study. More specifically, work-related smartphone use obstructs psychological detachment, and this lack of detachment is related to higher levels of work-related exhaustion. To our knowledge there are no other studies that examined this relationship, although it has been suggested before that it might be difficult for smartphone users to distance oneself from work on a daily basis (e.g., Derks & Bakker, 2012; Derks, ten Brummelhuis, Zecic, & Bakker 2012; Siltaloppi, Kinnunen, & Feldt, 2009). In this study we find empirical evidence that work-related smartphone use can inhibit psychological detachment, which in turn, is related to an increase in feelings of work-related exhaustion." (Derks et al., 2015, p. 80)

Er is wél een uitzondering: een rechtstreeks verband is er wel voor werknemers die er de voorkeur aan geven om een duidelijke scheiding tussen werk en privé aan te houden (segmentatie, zie 3.1) en daarom maar weinig hun smartphone voor het werk gebruiken in de privétijd. Als ze die smartphone dan wel gebruiken ondervinden ze daar meer nadeel van. De auteurs hebben geen verklaring voor dit effect maar opperen wel de hypothese dat deze werknemers een smartphone van het werk kregen en zich dan mogelijk verplicht voelden om die ook voor het werk te gebruiken, waarbij het goed mogelijk is dat de werkgever zich daar niet bewust van is.

"We showed that especially employees who feel that they normally can mentally leave their work behind at their workplace (high on segmentation) have difficulties to psychologically detach themselves on days that they use their smartphone intensively. It is not clear whether this was the intention of the employer when providing the smartphone. Perhaps employees felt compelled to stay connected to work by their smartphone without the employer being aware of the norms regarding work-related smartphone use during leisure time." (Derks & Bakker, 2014, p. 82)

De moeilijk aantoonbare relatie werd ook in een later onderzoek bevestigd:

"Taken together, we can only tentatively suggest that employees who perceive a high segmentation norm, experience less psychological detachment on days that they use their smartphone more intensively. This probably occurs because the smartphone brings their work into the home domain, and they were not used to that. However, a larger sample in a future study is necessary to solve this issue of inconclusive results." (Derks et al., 2015, p. 81)

Een ander aspect van de smartphone duikt op wanneer die door de werkgever ter beschikking wordt gesteld. Het toestel wordt dan onderdeel van het 'psychologisch contract' tussen een

werkgever en werknemer en zelfs tussen werknemer en zijn leidinggevende. Het toestel werkt als een signaal, een aanwezigheid, waardoor het gevoel kan ontstaan dat men bereikbaar moet zijn. Niet alleen medewerkers blijken daar gevoelig voor te kunnen zijn, ook managers:

“The key finding is that when employees and managers receive smartphones from their employing organization, this device becomes integrated into the manager-employee psychological contract. By acting as a signal, company-provided smartphones can create perceived expectations to be constantly connected to work, and this expectation is especially true for managers. This suggests that company-provided smartphones can create hyper-connectivity expectations within manager-employee psychological contracts..” (Obushenkova, Plester, & Haworth, 2018, p. 204)

Sommige auteurs plaatsen nuancerings bij de mate waarin de technologie zelf de oorzaak is van een vervaging van werk-privébalans. Mullan & Wajcman (Mullan & Wajcman, 2019) stellen dat de toename van de vervaging tussen werk en privé in hun studie inderdaad gelijk loopt met de verspreiding van de verspreiding van de smartphone, maar ze geven aan dat de toename van die vervaging niet groot genoeg is om overeen te stemmen met de ‘verdwijning’ van de werk-privéscheiding die in het maatschappelijk debat wordt voorgesteld. Dat stellen ze in contrast met de sterke verspreiding van de ICT in de gehele samenleving. Ze stellen dat de vervaging tussen werk en privé vooral een zaak is van professionals en managers, en dat deze erg veel gebruik maken van mobiele technologie.

“So, have mobile technologies increased work extension? This study did indeed find a significant though small increase in work extension between the years 2000 and 2015. Crudely, this tallies with the argument that digital technologies are indeed blurring the significant though small increase in work extension between the years 2000 and 2015. However, the increase we report is substantively small and thus does not support the extreme narrative depicting the obsolescence of the temporal divide between work and other aspects of life. Moreover, our models reiterate previous research showing that these work patterns are overwhelmingly concentrated among managers and professionals. Given the massive expansion in the use of smart mobile devices, it is striking that patterns. [...] Our results show clearly that these workers spend about half of their work time using a device. But evidence that mobile technology has radically altered the nature of work, at least with respect to work extension, is scant.” (Mullan & Wajcman, 2019, p. 16)

Ze stellen daarom in vraag of er werkelijk een verband is tussen het gebruik van ICT en de ervaren tijdsdruk. Een toenemend aantal werkuren wordt ervaren als een toegenomen tijdsdruk, maar het maakt niet uit of dit met of zonder een mobiel toestel gebeurt. Ze stellen dat als er een effect is tussen ICT gebruik en een uitbreiding van de werktijd, de arbeidstijdregeling daar als mediërende variabele tussen zit. Er is een structurele verandering in de arbeidsomstandigheden en daar is het gebruik van mobiele toestellen eerder een symptoom dan oorzaak van.

“We found little evidence for a direct relationship between technology and time pressure. Increasing work hours were associated with increased subjective time pressure, this held both for work time when using a device and for work time when not using a device. [...] To the extent that there is a link between time pressure and technology, it is mediated by work arrangements. [...] Our results counter the widespread belief that a primary cause of time pressure is extensive use of ICTs per se, rather than it being a symptom of structural changes in the conditions of work (Barley et al., 2011; Bittman et al., 2009; Rubery et al.). [...]” (Mullan & Wajcman, 2019, p. 17)

Bovendien gaan we er volgens hen te gemakkelijk van uit dat smartphonegebruik per definitie betekent dat het gaat om privétijd die door werktijd vervangen wordt, terwijl de moderne

toestellen zoveel functies hebben dat het moeilijk wordt om te bepalen waarvoor het toestel op een bepaald moment wordt gebruikt.

“Perhaps the problem stems from the fact that most discussions about the relationship between technology and time are limited by a linear conception of time. In other words, the notion that time spent using devices displaces or substitutes for other ways of spending time; thus intensifying the pace of life. Yet there is little evidence for this.

practices, as they are not discrete, dedicated activities that one can measure sequentially. If we move away from the binary opposition of mediated/non-mediated, then we can see that time consumption may involve device usage without being dominated by it. The new devices have capacities that do not require full attention and therefore time consumption is less singular.” (Mullan & Wajcman, 2019, p. 18)

Duxbury e.a. stellen dat ICT het mogelijk heeft gemaakt op de productiviteit op het werk te verhogen, met nadelen zowel op het werk, onder de vorm van verhoogde productiviteit, als thuis, met werk dat inbreekt in de privé-tijd. Volgens de auteurs zou een inperking van de nadelen ook inhouden dat deze voordelen verminderen.

First, the properties of mobile technology that promote increased productivity at work are also those responsible for the disadvantages experienced both at work (increased expectations with response time) and at home (work encroaching on family time). This would imply that users who attempt to minimize the disadvantages associated with mobile technology use will not fully realize the desired work advantages. (Duxbury et al., 2014)

MacCormick e.a. tenslotte wijzen er op dat de smartphone niet uit zichzelf een impact heeft op onze manier van werken, maar dat het een middel is dat door gebruikers bewust en onbewust ingezet wordt afhankelijk van de context. Maar, de technologie vergt een vorm van interactie waarbij de focus zo intens is dat men zich van geen tijd meer bewust is en er volledig in opgaat.

“In understanding the relationship between smartphones and behavioral engagement, it is important to recognize that these devices are not just objective, external tools that have a deterministic impact on our lives. Users consciously and unconsciously shape the technology as they use it in particular contexts. The emerging literature on technology addiction describes how situational and individual factors can lead to excessive technology use. The theory of psychological flow holds that individuals interact with information technologies in ways that facilitate a mind state in which people are so intensely involved in an activity that nothing else seems to matter. Continued use is possible, in part, because users lose their sense of time.” (MacCormick et al., 2012)

Het geciteerde onderzoek van Obushenkova e.a. lijkt echter het enige te zijn dat hier op in gaat. Wellicht is er inderdaad een effect van een bedrijfs-smartphone te merken, maar hoe sterk dat is en of het voor alle types van jobs op gaat is niet duidelijk.

De smartphone staat centraal in de discussie over digitale verbinding, maar dat het de smartphone op zich is die deconnectie belemmert en zo voor een hogere stress en een onevenwicht op de werk-privébalans veroorzaakt is niet ondubbelzinnig aangetoond. De meeste onderzoekers komen uit op een mediërende rol van de smartphone, die een aantal gebruiken mogelijk maakt.

Toch lijkt er iets te zijn aan de smartphone die het moeilijk maakt om hem aan de kant te leggen.

3.3.5 Ontworpen om af te leiden

De smartphone, die een centraal punt inneemt in de mogelijkheden tot digitale verbinding, is ontworpen met het oogmerk om onze aandacht er zo lang mogelijk vast te houden. Het toestel zelf is mooi, ligt goed in de hand, geeft licht en signalen, en we hebben het altijd bij.

Daar waar de eerste gsm's en hun geavanceerde varianten zoals de BlackBerry een sterk op functionele communicatie gericht ontwerp hadden (zoals bvb. de Nokia 'Communicator') en door hun mogelijkheden beperkt waren zijn de toestellen vandaag ook functioneel voor allerlei taken en een middel tot ontspanning en mediaconsumptie. Het toestel is in alle mogelijke levenssferen aanwezig en vormt daardoor een toegang van de ene in de andere sfeer – op hetzelfde scherm kan overdag Word staan en 's avonds Netflix.

Meer nog dan de uitgebreide functionaliteit van de toestellen zijn de toepassingen er op gericht om de aandacht van de gebruiker zo lang mogelijk vast te houden. 'Notifications' zijn moeilijk te weerstaan:

“However, the most powerful external triggers are push notifications. Every time a user sees a little red badge on an app icon, they experience a rush of dopamine — a chemical associated with pleasure and reward. After viewing the notification, there is always a need for the next “hit.” (Lintao, 2017)

Het effect zou gelijkaardig zijn aan dat van gokken, omdat er een onvoorspelbaarheid aan de notificaties zit en het nooit tot een finaal bevredigend punt komt. (Parkin, 2018) Het opwekken van een 'dopamineshot' lijkt een vrij krasse veronderstelling. Niettemin blijkt dat ontwerpers van allerlei toepassingen expliciet het vasthouden van aandacht als een ontwerpdoelstelling hebben ingebouwd (Bowles, 2018; Newton, 2018b).

De grootste producenten staan inmiddels onder druk om er iets aan te doen, zo hebben zowel Google als Apple al initiatieven genomen om de gebruikers van hun toestellen of software op zijn minst meer inzicht en controle te geven, maar de vraag is hoe ver ze daar willen of kunnen in gaan (zie 4.1.5). Het gaat om element zoals video's die automatisch spelen meteen nadat de vorige is afgelopen, het eindeloos kunnen scrollen door feeds van sociale media zonder dat er ooit een geruststellend einde aan komt enzovoort.

De meeste van deze strategieën hebben betrekking op niet-werkgebonden toepassingen. Men kan zich afvragen in welke mate de afleiding door deze toepassingen ook effecten heeft tijdens de werktijd, of zelfs dat ook professionele toepassingen zoals LinkedIn of chat-achtige toepassingen hetzelfde effect hebben.

Deze bevindingen staan in contrast met de opvatting dat het overmatig gebruik van de smartphone een louter persoonsgebonden kwestie is (zie ook 3.2.3).

3.3.6 Graag een smartphone gebruiken maakt verschil

Uit onderzoek van Ragsdale en Hoover blijkt dat wie sowieso graag een smartphone gebruikt, minder nadelige gevolgen van werkgebonden smartphonegebruik ervaart dan wie het niet zo voor smartphones heeft. Bovendien blijkt dat wie graag smartphones gebruikt er ook een positief effect van ervaart als ze die voor het werk gebruiken, het verhoogt hun betrokkenheid meer dan wie het niet voor smartphones heeft.

Ten slotte blijken smartphoneliefhebbers minder nadelige effecten te ervaren op de werk-privébalans bij het werkgerelateerd smartphonegebruik. (Ragsdale & Hoover, 2016, p. 57). De onderzoekers besluiten hieruit dat voor smartphoneliefhebbers een smartphone gebruiken voor het werk kan gezien worden als een ‘resource’, een bron. Een verklaring daarvoor zou kunnen zijn dat die gebruikers hun toestel verkennen (binnen of buiten de werktijd) en het volledig beheersen en daardoor gemakkelijker kunnen inzetten in het beheren van de werk-privébalans, ook al blijft het einderesultaat een negatief effect op de werk-privébalans:

“In line with our expectations and the JDR model, cell phone attachment lessened the negative effects of WRCP use on emotional exhaustion and work-family conflict. Similarly, cell phone attachment enhanced the positive relationship between WRCP use and work engagement. The findings that cell phone attachment buffered against the negative effects of emotional exhaustion and WFC supports the view that cell phones may be an effective resource for people who are more attached to them. [...] The results for WFC suggest that more attached cell phone users may experience less negative effects of technology-related spillover, possibly because of a broader integration of mobile technology into their lives. Employees who are more attached to their cell phones might also better adapt to both work-related demands and nonwork responsibilities when these demands are facilitated by their phones. As employees explore the multiple functions of their cell phone during nonwork time (scheduling tools, access to information or people), they may approach cell phone-based work more easily and more effectively manage the competing demands of work and family during nonwork hours. However, the relationship between WRCP use and WFC was still negative [...].” (Ragsdale & Hoover, 2016, p. 57)

Ragsdale en Hoover plaatsen wel een kanttekening bij hun resultaten. Het zou ook kunnen dat wie graag een smartphone gebruikt, die ook vaker inzet om te ontspannen (en dus te herstellen).

An alternative explanation for our findings is that employees who are more attached to their cell phones may use them as a recovery opportunity. Recovery from occupational stress is defined as a process of unwinding and resource restoration, such that employees experience improved positive states and reduced negative states (Sonnentag et al., 2012). Nonwork related cell phone use during nonwork time may be a resource that facilitates various recovery experiences (i.e., psychological detachment, relaxation, and mastery; Sonnentag et al., 2012). For example, watching video content or listening to music on a cell phone may facilitate relaxation experiences. (Ragsdale & Hoover, 2016, p. 58)

Dat smartphones vaak gebruikt worden voor het spelen van spelletjes is bekend, het blijkt dat ‘gaming’ ook kan bijdragen tot een goede recuperatie (Collins & Cox, 2014; Collins, Cox, Wilcock, & Sethu-Jones, 2019). Deze vaststelling toont alleszins aan dat het steeds moeilijker wordt om effecten van smartphonegebruik te meten gezien de mix van toepassingen die er mee gebeuren. Dit stemt overeen met het ruimere gebruik van het toestel dat eerder besproken werd (zie 3.3.2).

“Participants articulated that the range of media they had in their jobs made them whole and allowed them to interact smoothly and without stress, because it gave them access to a wide array of means of communication that they wanted to use.” (Stich, Tarafdar, Cooper, & Stacey, 2017, p. 10)

3.3.7 Van e-mail naar chat

De recentste toevoegingen aan het ICT-arsenaal zijn de digitale communicatietools. Die zijn vaak ontwikkeld in een poging om de overdaad aan e-mail in te toemen en een meer efficiënte communicatie op te zetten via een georganiseerde reeks chatkanalen, waarbij communicatie gegroepeerd wordt op basis van projecten, thema's of types onderwerpen.

Dergelijke toepassingen moeten passen in een concept van meer en efficiëntere kennisdeling en zou zelfs een vorm van participatie kunnen faciliteren:

“Imagine a workplace free of silos, where people are encouraged to share their knowledge with others. A place for intense connectedness of people and ideas, beyond all barriers – geographical and hierarchical. Imagine the magic! The magic of a healthy workplace where employees deploy their talent and expertise. Where employees have their own voice. Imagine the increased efficiency, co-creation with customers, innovation, speed and growth.” (De Clerq, n.d.)

De bekendste voorbeelden hiervan zijn Microsoft Teams en vooral de pionier hiervan, Slack. Over Slack is er veel geschreven waardoor we er hier wat dieper kunnen op ingaan. Bij de lancering was er vrij snel een groot enthousiasme over de mogelijkheden en bekende tech-bedrijven gaan het gebruiken:

“In the six months since launch, Slack, as the app's called, has been growing at a breakneck pace. Over 125,000 people use the app every day, among them 13,000 teams at companies as large as eBay, Sony, Yelp, and NBCUniversal. Active user numbers are expected to double by year end, but more importantly, engagement is off the charts, with users spending nearly 10 hours logged in to the app every day. “Slack is so beloved that some companies have begun mentioning it as an employment perk alongside on-site massages and bottomless bacon-tray Fridays in their job listings,” reads a recent profile of the company in Wired.” (Hamburger, 2014)

Het werd gezien als een oplossing voor uitpuilende mailboxen waar mensen door overweldigd worden.

“Medewerkers vinden elkaar in chatgroepen rond thema's en projecten, waar ze vlot links en documenten delen. Het grote voordeel tegenover e-mail is dat je conversaties in een oogopslag kunt bekijken en dat Slack spamvrij is. En je mailbox wordt niet langer overstelpt met honderden overbodige berichten - in tijden van 'gifjes'-kettingen een grote zegen.” (Rousseau, 2019)

Het platform sluit aan bij een behoefte van werknemers om op een meer toegankelijke, overzichtelijke manier te kunnen communiceren op een manier die aansluit bij de communicatie die men ondertussen gewoon is van in de private sfeer, namelijk een chat-omgeving. De kanalen in Slack zijn informeler en zijn door middel van *hashtags* georganiseerd. Voor zelfstandigen is het een handige manier om met partners te communiceren. Het geeft de mogelijkheid om meer dan vroeger 'up to date' te blijven. Het laat toe om andere diensten en toepassingen er aan te koppelen en wordt zo een centrale communicatiehub en in sommige omgevingen zelfs het kloppend hart van de organisatie:

“Een nog groter voordeel is de integratie met 1.600 andere zakelijke apps zoals Dropbox en OneDrive. En de klanten kunnen er ook hun eigen applicaties aan linken. Slack wil zo het digitale hart van elk

bedrijf worden. Bij De Tijd worden bijvoorbeeld alle betrokken IT'ers via Slack automatisch gewaarschuwd als de website platligt. Een marketingteam kan het platform aan Twitter koppelen om bij elke vermelding van een bepaald product een alert te krijgen in een Slack-kanaal.” (Rousseau, 2019)

De toepassing krijgt een zekere status en het bedrijf dat er achter zit gaat naar de beurs. De grootste vraag bij de introductie is of het bedrijf veel kans maakt om zijn positie te behouden, gezien Microsoft sterker is gaan inzetten op zijn concurrerende product 'Microsoft Teams', dat in grote lijnen dezelfde functionaliteit heeft (Rousseau, 2019). De beleggers geven het alleszins een kans, ondanks de opmerkingen bij de toepassing.

Toch lijken alternatieven voor e-mail, die dan toch eerder een extra kanaal blijken te zijn, niet altijd de oplossing die er van verwacht wordt. Het asynchrone e-mail (er is een tijdspanne mogelijk tussen vraag en antwoord, zoals bij een brief) wordt vervangen of aangevuld met synchrone communicatie (waarbij er vrijwel onmiddellijk antwoord wordt verwacht, zoals bij een telefoongesprek). Een chat-kanaal kan, als het veel gebruikt wordt, een voortdurende stroom aan korte berichten geven met telkens meldingen. Dit leidt tot een overdaad aan communicatie die moeilijk te ontlopen is en een hoeveelheid informatie die niet meer te verwerken valt. Het wordt ervaren als een dwingend, bijna verslavend communicatiekanaal (Glow, 2015), zoals dat ook van Facebook en Twitter wordt gezegd. Het gebruik kan erg overweldigend zijn, waardoor de werkdruk stijgt en de stress toeneemt:

“[...] the use of ICTs creates more information than can be effectively handled. In order to find the useful components of official communication, individuals have to spend time and effort in sorting through and managing an endless, and often over-whelming, stream of e-mail, text messages, and voice mail. This means that people spend more time trying to communicate than actually communicating. This adds to the work that needs to be done and results in role stress.” (Tarafdar et al., 2007)

“Wallace adds, “a common complaint with Slack, for example, is that organizations look at the usage data and realize that some employees are spending ALL of their time communicating and hardly any time actually working. Now, with instant communication so accessible through these tools, it can be easy to be less intentional about when and what we ask of our colleagues.” (Cancialosi, 2016; Cross, Rebele, & Grant, 2016; Fried, 2016)

Soms ontstaat daardoor zelfs een nostalgie naar de relatieve rust van een met zorg opgestelde e-mail, meer nog, sommigen zeggen dat Slack e-mail terug populair maakt (Newton, 2018a). Slack wordt soms als slecht voor de productiviteit gezien (Molla, 2019b, 2019a) onder meer omdat er veel tijd aan gependend wordt.

Niet alleen de hoeveelheid communicatie en de hoeveelheid uitgewisselde informatie neemt sterk toe, het aantal personen dat aan een uitwisseling deelneemt is gestegen, en daardoor ook het aantal meningen en posities waartussen men moet zien te navigeren:

“In general, the pervasiveness of ICTs has increased the overall communication and correspondence that takes place in the organization [23,73]. This has led to a larger number of individuals participating as information sources in the making of a decision [29], and has enabled activities such as collaborative product development and offshore project management. In the context of globalization and outsourcing, new ICT-enabled organizational forms (such as virtual teams) have emerged [15]. An individual may be part of two or more teams that operate quite differently. One of the consequences of all of this is that the role set of the individual increases. He or she has to process inputs from more people and reconcile a wider variety of opinions. This creates role conflict and increases role stress.” (Tarafdar et al., 2007)

Digitale communicatie op de werkvloer roept al evenveel vragen op als er oplossingen van verwacht worden. Het maakt ook de samenwerking tussen personen in verschillende teams op verschillende locaties mogelijk, net zoals tussen zelfstandige ondernemers onderling of met hun klanten of leveranciers. In de praktijk wordt het vaak ervaren als een bijkomend extra kanaal. Men heeft nu niet alleen teveel telefoons en e-mails maar ook teveel chatberichten en dat strekt zich dankzij de mobiele toepassingen ook uit naar het privéleven.

Specifiek voor een chat-context kan het voorkomen dat het informele karakter en de naadloze integratie met bijvoorbeeld smartphone apps zorgt voor een constante stroom aan berichten, soms zelfs met emoji, die uit de hand kan lopen en vooral bij telewerkers een vorm van druk oplegt om toch mee te doen zodat men kan aantonen dat men 'er bij is':

“Much like the ubiquitous open-floor plan, this type of software is meant to get different parts of a company working together, to break down hierarchies, to spark chance interactions and innovations. In practice it can be hell. The addition of yet another communications tool can result in a surfeit of information. [...] People now have the problem of too many emails, too many meetings, and too many messages. For them, workplace chat software has become just one more demand on their time. [...] Ironically, for some, email has now become the place for well-thought-out communications while workplace software has been inundated by thoughtless meme and emoji sharing. [...] Remote workers are under particular strain to prove that they are working. For people not in an office, messaging colleagues or posting information becomes a way of demonstrating that they are doing their jobs. [...] Unfortunately, we know workplace software doesn't stay at work: Smartphone-based apps make it so that workplace messages can reach you at home and you can video conference even while at the beach on vacation. [...] For many, work communication becomes its own kind of social media — and brings with it the same issues. It's natural to become friends with the people you work with, but that can turn Slack into a chatroom that really has nothing to do with work.” (Molla, 2019b)

Het is opmerkelijk dat een communicatietool die op het eerste zicht een beheersing van de communicatie beoogt, op korte tijd kan uitgroeien tot een eerder dysfunctioneel element in de omgeving van ondernemers of ondernemingen. Maar toch blijven Slack of de tegenhanger bij Microsoft succesvol. Wellicht zijn er een aantal omgevingsfactoren die er voor zorgen dat de communicatie al dan niet onder controle blijft.

3.3.8 De kwaliteit van de digitale communicatie

Met de toename van ICT neemt ook het belang van digitale communicatie toe. Die digitale communicatie heeft een aantal nadelen die in heel wat onderzoek uitvoerig is beschreven. Specifiek voor mobiele digitale communicatie beschrijven MacCormick e.a. hoe de kwaliteit van de communicatie vaak pover is wanneer die mobiel gedaan wordt, voornamelijk omdat die dan gebeurt op plaatsen waar het moeilijk is om zich te concentreren:

“Low quality and high quantity e-mails can happen because, despite the advantages of the mobility of the device, “work” is often conducted in places not conducive to deep thought.” (MacCormick et al., 2012, p. 198)

Stich e.a. gaan nog verder in hun bedenkingen. Ze stellen dat mensen gemakkelijker gestoord worden door digitale communicatie dan door een collega die op de deur komt kloppen. Ze wijzen ook op onderzoek dat aantoont dat digitale communicatie veel vaker dan persoonlijke communicatie leidt tot pestgedrag, beledigingen en verkeerd begrepen worden. Door het gebrek aan een echte stem en het zien van de gesprekspartner is het moeilijker om boodschappen te begrijpen:

Employees are more easily overloaded and interrupted with ICT than in person (Van Solingen et al., 1998), and are also more likely to have their home lives invaded by ICT than by colleagues knocking on their doors. Research shows that employees are also more easily bullied, insulted and misinterpreted through ICT than in face-to-face (Baruch, 2005; Ford, 2013; Friedman and Currall, 2003; Privitera and Campbell, 2009). [...] Conflicts are also more likely to escalate through most ICT media due to the difficulty of interpreting messages that are not supplemented by voice and eye contact (Byron, 2008; Friedman and Currall, 2003). (Stich et al., 2018)

Niet alleen is de kwaliteit van de communicatie lager als die digitaal gebeurt, de storing is ook groter geworden. Barber & Santuzzi stellen dat asynchrone communicatievormen zoals e-mail laat toe om langere tijd ongestoord te werken, maar van zodra die communicatie dan toch synchroon begint te worden ontstaat er een druk om snel op e-mail te antwoorden als was het een synchrone communicatie en verandert flexibiliteit in 'onontkoombaar werk':

Asynchronous communication, such as email, is intended to add to response flexibility and convenience by allowing workers long spans of uninterrupted time on task to accomplish work goals or uninterrupted personal time for recovery. [...] Workplace telepressure arises when employees start to view this mode of ICT use in the workplace as similar to synchronous forms, which typically require an immediate response. [...] If experiencing high levels of telepressure, the employee will feel pressure to respond immediately to an asynchronous communication, similar to what is expected in a synchronous, face-to-face request. [...] Beyond designated work time, this shift in focus can transform asynchronous ICT use away from a perception of "flexible work access" to "inescapable work." (Barber & Santuzzi, 2014, p. 5)

Meerdere auteurs, onder meer Barber & Santuzzi, wijzen er op dat met de toegenomen digitale communicatie veel werknemers steeds meer bezig zijn met het digitaal communiceren en dat de tijd dat ze met 'echt werk' bezig zijn daardoor danig afneemt. Het kan zelfs dermate ver gaan dat door de voortdurende communicatie men de indruk krijgt met 'workaholics' van doen te hebben, ook al zijn ze niet echt aan het werk:

Different from workaholism, telepressure is broadly focused on maintaining social relationships and impressions at work through computer-mediated communication. As such, the focus is on responding to work-related messages rather than actually performing work tasks. [...] Like workaholism, work engagement has more to do with one's actual interaction with work tasks (and in this case, enjoying work) rather than technologically facilitated social interactions in the workplace. Thus, telepressured employees, if they give into their responsive urges, may have the appearance of engagement or workaholism, despite not necessarily completing actual work tasks [...]. (Barber & Santuzzi, 2014, pp. 6-7)

3.3.9 Afleiding versus flexibiliteit

Het intensief gebruiken van ICT tijdens het werk en de storingen die er mee gepaard gaan worden vaak als problematisch gezien voor de efficiëntie van het werk. Werk moet sneller gedaan worden en de focus neemt af.

“On the surface, faster response times might be interpreted as positive work performance such that information is being communicated faster and progress toward organizational goals is accelerated. However, responsiveness may not map on to actual work productivity, and may actually be linked to poorer work quality at the expense of speed. Additionally, gains in communication and information exchange might come at a cost to health and well-being if telepressure levels are high.” (Barber & Santuzzi, 2014, p. 34)

De basis van dit probleem is het multitasken, dat nu veel vaker zou voorkomen omdat het met ICT ook veel gemakkelijker te doen is of zich zelfs opdringt vooral bij kenniswerkers. Gegeven de verspreiding van ICT op de werkvloeren is het wellicht onontkoombaar en mede een gevolg van een flexibeler arbeidsorganisatie met meer autonomie en een grotere multi-inzetbaarheid van veel werknemers (zie ook Delagrance & Notebaert, 2018, p. 4).

Bovendien kunnen kenniswerkers door de ruime beschikbaarheid aan informatie deze gemakkelijker dan vroeger zelf verzamelen, en daarbij de vaardigheden opbouwen om in een nieuwe situatie snel de nodige informatie te vinden en toe te passen. Dat laat hen toe om mee te zijn als de onderneming of organisatie de focus verlegt in een steeds sneller wisselende economie. Multi-tasking staat op die manier tegenover de specialisatie en arbeidsdeling in verschillende taken zoals het Taylorisme. (Appelbaum, Marchionni, & Fernandez, 2008, p. 1315)

Hoewel door multitasking de afwerktime van de aparte taken toeneemt, stelt het werknemers wel in staat om sneller op vragen te antwoorden, die dan een onderbreking zijn van een andere taak. Een verlies van productiviteit weegt dan niet op tegen de flexibiliteit waarmee op vragen kan gereageerd worden. (Appelbaum et al., 2008, p. 1321) Het nadeel van excessief multitasken is dat het stress veroorzaakt en het ontevreden gevoel van nooit een opdracht volledig afgewerkt te hebben, wat met Attention Deficit Trait (moeite zicht organiseren, prioriteiten te stellen en tijd te beheren) en technostress in verband wordt gebracht.

“Slack’s own employees reportedly adhere to the principle “Work hard, then go home.” They have nonetheless created a product that encourages the opposite: “Work half-distractedly, then keep doing that no matter where you go.” Slack has made work, like the rest of the internet, a passive addiction. “I struggle with it,” says Ainsley, a user-experience designer in San Francisco. “Because I get really addicted to notifications, so I see that badge, I want to clear it.” David Phelps lives in New York and runs two small businesses, a tutoring agency and an auto-pay app for freelancers. The app’s developers work remotely, so Slack has become not just an efficient communication tool but a surrogate office — one that can be carried in a pocket or left on a nightstand.” (Fischer, 2017)

4 Wat te doen?

Wat kan men doen om de negatieve effecten van digitale verbondenheid weg te werken of te beperken, zonder dat de voordelen daarmee ook verloren gaan?

The number of identified conflicts in this study suggests that there is still a lot of potential for software vendors and user companies to make the management of blurring boundaries more feasible. Cousins and Varshney (2009) provide a list of guidelines for computing systems that support work-life balance. At the same time, research yet lacks providing clear recommendations, because the outcomes of a misfit between technological preferences and actual behaviours are still unclear. Future research may juxtapose the negative effects from intensified electronic blurring of work and private life, such as work exhaustion, with positive effects, such as productivity and flexibility gains. (Köffer et al., 2015)

In de wetenschappelijke literatuur vinden we veel aanknopingspunten: heel wat studies beschrijven niet alleen hoe mensen in de moeilijkheden kunnen geraken door een overdaad aan verbinding maar ook welke strategieën ze hanteren om de grens te bewaken tussen de werk en privé sfeer – of omgekeerd. Daarnaast zijn er ook aanbevelingen die vanuit het beleid komen. We bekijken tenslotte een aantal voorbeelden van ondernemingen en organisaties die een initiatief hebben genomen om de bereikbaarheid te regelen.

4.1 Strategieën uit de literatuur

Er zijn strategieën mogelijk op verschillende niveaus: personen kunnen individueel een strategie ontwikkelen om hun grenzen te beheren, die nogal kan verschillen volgens de voorkeuren op de segregatie-integratie-as. Ook ondernemingen kunnen in hun beleid strategisch tewerk gaan om hun personeel zoveel als mogelijk de kans te geven hun voorkeur uit te oefenen. In de literatuur vinden we daarvoor een aantal suggesties. We merken ook dat de gehanteerde strategieën ook tegenbewegingen kunnen uitlokken, zoals het inzetten van 'shadow IT'. Tenslotte staan we ook even stil bij de maatregelen die door softwareleveranciers van smartphones worden ingevoerd.

4.1.1 Persoonlijke strategieën om de grens te bewaken

In de literatuur worden veel voorbeelden gegeven van strategieën die mensen hanteren om de digitale verbinding te beheren in het kader van de werk-privébalans.

Bogaerts e.a. verwijzen naar de 'boundary theory' om aan te tonen dat de manier waarop die grens wordt beheerd afhangt van hoe sterk de scheiding volgens de persoon moet zijn. Een sterke scheiding zal zich bijvoorbeeld uiten door een apart e-mailadres voor werk en privé, of aparte kalenders. Wanneer men de grens minder scherp wil zal men elementen uit de ene omgeving in de andere brengen, zoals het personaliseren van de werkplaats met familiefoto's of met collega's na het werk iets gaan drinken. Dit onderscheid komt neer op de integratie-segregatie die eerder werd besproken (zie 3.1).

Boundary theory provides a theoretical framework for understanding how people manage the boundaries between their work and nonwork roles (Nippert-Eng, 1996; Ashforth et al., 2000; Rothbard et al., 2005). A core tenet of this theory is that individuals actively develop boundaries around both their work and personal life domains that vary in strength. Strong boundaries between work and nonwork domains are created in order to maintain work and nonwork as distinct domains, for example by having separate e-mail accounts, calendars, and key rings. Likewise, blurred boundaries allow these domains

to be intermingled, for example by displaying family pictures at work and socializing with colleagues after work (Bulger et al., 2007). These strategies for managing work-nonwork boundaries fall on a continuum from segmentation (i.e., strong boundaries) to integration (i.e., blurred boundaries) (Ashforth et al., 2000). (Bogaerts et al., 2018, p. 2)

Een interessant voorbeeld van strategieën die personen hanteren om de grens tussen privé en werk ter bewaken vinden we in een studie van Rose die zich toelegt op de manieren waarop men de werksfeer wil afbakenen tegen interactie vanuit de privésfeer (zie ook 2.2.3). Een belangrijk gegeven in die studie is het onderscheid tussen een werk-gsm en een privé-gsm. Wanneer een ICT-toepassing, zoals een e-mailadres of een smartphone, door de werkgever ter beschikking is gesteld, voelt men de nood om te antwoorden sterker aan dan wanneer men op een privé toestel communicatie ontvangt:

“For example, among many of the case study participants, a distinction was made between ICTs that were work tools and those that were personally owned. There was an expectation that the employees should answer communications transmitted via work-owned ICTs during work time. In contrast, many considered they had greater freedom regarding whether or not they needed to respond to a communication transmitted via a personally owned ICT.” (Rose, 2013, p. 703)

Dat zou dan willen zeggen dat wanneer men een gsm van het werk heeft die expliciet ook voor privédoeleinden wordt gebruikt, dat betekent dat ook het privégebruik tijdens de werkuren als geoorloofd wordt gezien, zowel door de werknemer als zijn of haar privé-omgeving.

Verder beschrijft Rose hoe de aard van de relatie tussen de zender en ontvanger van communicatie bepalend is voor de opbouw van de communicatie en daardoor ook de geschiktheid van kanalen langs waar deze gevoerd wordt. Ze beschrijft hoe bijvoorbeeld bij telefoongesprekken er een aantal conventies zijn over wat men zegt bij begin en einde van een communicatie, en hoe door die ‘formaliteiten’ een gesprek al een bepaalde tijd duurt nog voor er iets gezegd is. Ze beschrijft ook hoe communicatie met dichte vrienden of gezinsleden erg beknopt kan zijn omdat de context duidelijk is en daardoor asynchrone kanalen zoals IM (WhatsApp bvb) hiervoor erg geschikt kunnen zijn. Bovendien kan, zeker in een open kantoor, het gebruik van e-mail of bepaalde chatprogramma’s voor persoonlijke communicatie verkozen worden omdat het op een scherm niet te onderscheiden is van professionele communicatie. Tenslotte bleek dat de inhoud van de communicatie er ook toe doet, bijvoorbeeld als het gaat om zaken die betrekking hebben op de kinderen gaan mensen toch onmiddellijk en uitgebreid antwoorden.

“Social convention generally requires that certain introductory comments be made for voice-based communications, as well as various behaviours observed regarding the winding-up and ending of the communication. In contrast, asynchronous modes, such as email, SMS and IM, allow the recipient greater freedom to construct a message in the form and of the length they desire. [...] This sentiment was particularly relevant for friendship-based interactions. It was less the case for communication the participants had with their partners and, at times, their children. The particularly close relationship with these family members meant that they could often discuss matters quickly and directly, especially if the focus was on a practical issue. [...] However, for the others based in open-plan spaces, the most discreet means of interacting was likely to be computer-based, such as email, whose personal use could be disguised as one of the work-based computer tasks that constituted the major part of their job roles. The content of the personal communication was also relevant. Interactions regarding family matters, particularly the care of children, were viewed as having a moral legitimacy and even priority over work

matters. *The acceptability of purely social interactions was more dependent on the workflow.* (Rose, 2013, pp. 704–705)

De medewerkers waren zich volgens Rose bewust van de verschillende sociale verwachtingen die bij elk toestel of toepassing horen en zetten die bewust in. Op die manier wordt een complexe hiërarchie van bereikbaarheid opgebouwd.

“Workers were cognizant of the social expectations relating to each device or application and the differences between their physical characteristics and technical capabilities. They exploited these features to shape the permeability of the boundary separating the realms. The result was an individually nuanced delineation between employees’ work and personal lives, which has been described as a hierarchy of accessibility.” (Rose, 2013, p. 707)

Fleck e.a. beschrijven hoe het hanteren van verschillende toestellen voor werk en privé ook een strategie is om de grens tussen werk en privé te bewaken:

We found that using separate devices for home and work is something that our participants do, and that the extent to which they do it is related to their boundary behaviour styles. Therefore, whilst mobile ICTs become more multi-functional and offer easier integration of work and home in one device, our findings suggest not everyone chooses to do this: we found people with segmentation boundary behaviour styles were more likely to have separate devices for home and work, even though overall they used the same number of devices as those with integration behaviour styles. This could suggest that using separate devices creates more separation between home and work and decreases interruptions, and that it is an effective boundary management tactic. Alternatively, it could just be that people who prefer to segment their work and non-work lives are more likely to use device separation as a tactic. (Fleck et al., 2015)

Heel wat van de strategieën en raadgevingen die in de literatuur terug te vinden zijn hebben betrekking op het beheren van communicatie, wat vaak neerkomt op het goed managen van e-mail (zie bijvoorbeeld Russell, 2017)

4.1.2 Strategieën van of voor ondernemingen en organisaties

Een rode draad in alle onderzoek en artikels is dat er nauwelijks tot geen ondernemingen of organisaties zijn waar bij het ter beschikking stellen van smartphones (of de toegang tot bedrijfs- e-mail of gegevens via een smartphone) ook duidelijk gemaakt wordt wat de verwachtingen zijn, of vooral niét zijn. Een aantal auteurs geven aan dat het verstandig is om wel degelijk deze verwachtingen expliciet te maken en de medewerkers ook aan te sporen om aandachtig te zijn voor de mogelijke valkuilen:

Employers should be careful in creating expectations regarding availability when they decide to provide smartphones to their employees. One way to deal with this is to be transparent about what is expected and to make employees aware of the potential pitfalls of work-related smartphone use. (Derks & Bakker, 2014, p. 82)

Op basis van de aanbeveling om te streven naar een ‘fit’ tussen de voorkeuren van de werknemer en de mogelijkheden tot werk-privé afbakening die door de werkgever wordt aangeboden lijkt het voor de hand te liggen dat de werkgever een breed pakket mogelijkheden voorziet voor het beheren van de werk-privébalans met digitale communicatiemiddelen. Bogaerts e.a. geven het advies om daarbij af te stappen van een one-size-fits-all strategie, zoals dat al gebruikelijk is in bijvoorbeeld beloningssystemen.

Er is echter een adder onder het gras. De dominante cultuur in een onderneming (een geheel van waarden normen) zal in sterke mate bepalen welke strategie er gevolgd wordt op de integratie- segmentatie as. In een onderneming waar de meerderheid er een integratie op nahoudt zal het moeilijk zijn om een strikte scheiding tussen werk en privé te hanteren; net zoals het moeilijk is om in een segmenteringscultuur een sterke integratie na te streven. Alleen al de aanwezigheid van allerlei mogelijkheden om werk en privé te integreren bepaalt de normen en de cultuur. Bogaerts e.a. bevelen daarom aan om bij de rekrutering er voor te zorgen dat werknemers worden aangetrokken die in de cultuur passen:

Although these policies and practices may increase some employees' satisfaction and performance, our study suggests that one-size-fits-all policies may have drawbacks for other employees who do not perceive fit with their work environment regard to boundary management. The mere availability of certain work-family policies and practices (both formal and informal) creates a work environment that encourages either integration or segmentation of work and personal life for all employees, regardless of their boundary management preference. Organizations are thus facing a tough task. In addition to providing policies and practices that ease the work-life interface, they need to pay attention to the culture and norms they create through these policies and practices. Organizations should recognize the diversity of their employees' needs and preference for segmentation or integration by moving away from one-size-fits all policies and strive to help employees meet their individual needs. Whereas the idea of differentiation among employees and policies is quite common in certain HRM domains (e.g., reward management), the idea of employee diversity in terms of boundary management preference has not yet sufficiently penetrated today's work-family programs and culture. Moreover, organizations should more carefully attract and select employees that fit in the overarching and dominant culture to improve employee well-being and organizational performance. (Bogaerts et al., 2018, p. 10)

Barber & Santuzzi geven aan dat de prescriptieve normen (deze die duidelijk zijn voorgeschreven) de sterkste invloed hebben op 'telepressure', deze ook moeten ontwikkeld worden en bijgestuurd zodat ze de descriptieve normen (die voortkomen uit de praktijk) kunnen overstemmen. Ondernemingen en organisaties moeten aldus de auteurs digitale verbindingproblemen openlijk aankaarten en door de werknemers zelf laten bespreken zodat er duidelijke richtlijnen ontwikkeld kunnen worden die aangeven wat de verwachtingen qua bereikbaarheid en responstijd zijn. Ze bevelen daarnaast ook aan om te investeren in opleiding voor 'boundary management' gecombineerd met opvolging vanuit het management om na te gaan of mensen niet teveel connecteren.

Prescriptive norms are often learned through organizational culture, including explicit organization policies and procedures (Cialdini, Bator, & Guadagna, 1999). If prescriptive norms are the stronger influence on telepressure, the employing organization might have more control over those perceptions. Unlike descriptive norms among employees that arise out of habits, an organization has the power to dictate changes prescriptive organizational norms. Organizations should be able to address problems related to telepressure by developing workplace policies around ICT use and expectations, or encouraging workgroups to collaboratively discuss and set response expectation agreements independently. Examples include specific guidelines regarding response times during the workday or during weekends (e.g., within 48 hours), training employees on how to limit message responding and checking to certain times of day, or outlining "blackout" days or times where employees are not expected to respond (after 6pm and before 8am). Recent research suggests setting boundaries around ICT use is helpful for employee recovery and well-being (Olson-Buchanon & Boswell, 2006; Barber & Jenkins, 2013), and thus organizations may consider providing training to help employees set ICT use boundaries. Having influence via prescriptive norms over telepressure also positions an organization to

demonstrate support for a healthy workplace and work-life balance. Given that prescriptive norms seem to be more tied to telepressure, an organization may directly intervene when high levels of telepressure and the associated risks to health and well-being emerge among employees. Communicating cultural values such as family-supportive work environments (i.e., organizational support for employees' family lives; Allen, 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999), may help employees engage in more recovery time during their off-work hours instead of responding to work-related messages. Having managerial support for helping employees set healthy limits on accessibility is a key factor that may help reduce telepressure. (Barber & Santuzzi, 2014, p. 33)

Derks e.a. schrijven dat het belangrijk is er over te waken dat wanneer digitale verbondenheid mogelijk wordt gemaakt door het ter beschikking stellen van smartphones de verwachtingen daaromtrent duidelijk worden gemaakt. Maak uw medewerkers duidelijk wat er wordt verwacht en maak ze bewust van de mogelijke valkuilen. Ze bevelen aan om transparant te zijn zodat de verhoogde mobiliteit zoveel mogelijk ten goede komt van zowel de werknemer als de werkgever:

"[...] Employers should be careful in creating expectations regarding availability when they decide to provide smartphones to their employees. One way to deal with this is to be transparent about what is expected and to make employees aware of the potential pitfalls of work-related smartphone use. [...] The employee's health is in the interest of both the employer and the employee. Therefore, we would recommend them to be transparent about their expectations regarding availability issues in order to benefit from the advantages in increased mobility as much as possible. (Derks et al., 2014, p. 82)

MacCormick e.a. gaan er van uit dat de smartphone er is en zal blijven en dat we er dus moeten leren mee om gaan. Het is daarvoor nodig dat organisaties goed begrijpen welke factoren leiden tot een overmatig smartphonegebruik en daaruit gaan afleiden welke ondersteuning de werknemers nodig hebben zodat ze in staat zijn om de digitale verbinding in gunstige zin in te zetten:

Love them or hate them, smartphones are here to stay. By affecting how, when, where and to what level we engage with work, smartphones blur the boundaries between work and non-work life. Our place of work is shifting to every place, and so too the meaning of "work" will shift and change over time. We believe organizations need to better understand the factors that escalate excessive smartphone use, and identify what support is required for employees to feel sufficiently empowered to connect dynamically to enhance their own and their organization's outcomes. (MacCormick et al., 2012, p. 200)

Ook Stich e.a. concluderen uit hun studie over het verband tussen effectief ICT gebruik, gewenst gebruik en de gepercipieerde stress die door het gebruik van die ICT ontstaat dat het aan te bevelen is voor een organisatie om in kaart te brengen welke vorm van ICT de medewerkers het liefste gebruiken.

Hoe groter de overeenstemming tussen de voorkeur van medium en het effectief gebruik ervan, hoe kleiner de kans op stress. Ze wijzen er wel op dat deze voorkeuren nogal kunnen verschillen tussen individuen en organisaties. Dit komt overeen met de idee van een 'fit' tussen de wensen van de medewerker en de mogelijkheden die de organisatie biedt om die toe te passen (zie 3.1.2).

Organizations might also benefit from our findings by investigating which media are widely used by their employees and by considering their employees' desired CMC use. Results from such studies could be collectively discussed with employees (Barber and Santuzzi, 2015), thereby making employees more aware of their own desired CMC use. As such, refusing to implement media widely desired by

employees has the potential of creating misfit, hereby increasing workplace stress. On the contrary, imposing media that are widely rejected by employees has the similar potential to increase workplace stress. Finally, our multi-methods approach emphasized that there might not be a 'one size fits all' solution and that each organization and individual should try to apply our findings to their own contexts. (Stich et al., 2017, p. 15)

Stich e.a. stelden vast dat voor veel werknemers het gevoel van controle en autonomie bij het gebruik van ICT zo sterk is dat ze de nadelen en risico's die ze erkennen toch negeren en de nadruk leggen op de 'vrije keuze' die ze zouden hebben bij de digitale connectie (zie ook 3.2.3). Dat stelt de ondernemingen en organisaties voor de moeilijke taak om aan de ene kant de medewerkers te voorzien van de ICT die ze graag willen gebruiken en aan de andere kant ze te beschermen tegen een escalatie van digitale verbinding met het werk, nog los van de bescherming tegen misbruik van ICT:

Organizations have the difficult task to both provide employees with the technology they want, while at the same time steer them away from "self-inflicted work-life conflict" (Wright et al., 2014, p. 524), or "self-imposed escalation of work-related connectivity" (Cavazotte et al., 2014, p. 82). In addition to protecting their employees, they must also protect themselves from the costs incurred by ICT misuse and cyberdeviancy by reinforcing their legal and technological arsenal (E.g., electronic monitoring; Smith and Tabak, 2009). (Stich et al., 2018, p. 4)

Op basis van de vaststellingen dat wie een smartphone goed kan gebruiken en zich er mee vertrouwd voelt ook minder nadelen ervaart van het gebruik ervan, kunnen we afleiden dat een opleiding om de kennis van de mogelijkheden te vergroten een gunstig effect zou kunnen hebben (zie 3.3.6).

4.1.3 Shadow IT: appen als 'tegenbeweging'

Medewerkers in een onderneming of organisatie kunnen naast de door de werkgever ter beschikking gestelde ICT-tools ook eigen ICT gebruiken. Het kan dan gaan om software, clouddiensten of communicatiemiddelen, zoals het berichtensysteem WhatsApp. Een van de motieven om andere software of communicatiemiddelen te gebruiken is om de beperkingen die in de werkomgeving bestaan te omzeilen, zoals het communiceren via andere kanalen dan de formele. De term die daarvoor gebruikt wordt is 'Shadow IT'.

Hoewel Shadow IT in principe ingaat tegen de regels van de onderneming of organisatie is de toepassing ervan doorgaans gericht op het verhogen van de efficiëntie bij het uitvoeren van het werk of het delen van kennis of het communiceren met collega's of derden op een manier die als efficiënter ervaren wordt. In de wetenschappelijke literatuur is men genuanceerd over de wenselijkheid van Shadow IT. Aan de ene kant is het tegen de voorschriften en loopt men een veiligheidsrisico of een risico wat de privacy betreft, anderzijds blijkt het gebruik van Shadow IT samen te gaan met een grotere openheid voor het invoeren van nieuwe technologie en kennisdelen. Ook het sociale aspect voor wat betreft communicatie buiten de bedrijfsstructuren is dubbel. Het is aan de ene kant mogelijk een inbreuk op de privacy of werk-privéscheiding. Anderzijds zorgt het ook voor een gevoel van verbondenheid. (Gabriela L. Mallmann, Maçada, & Eckhardt, 2018; Gabriela Labres Mallmann, Maçada, & Oliveira, 2016; Rentrop & Zimmermann, 2012)

Het gebruik van Shadow IT past in de autonomie die werknemers kunnen ervaren in het tijden plaatsonafhankelijk werken: niet alleen kan ICT van eigen keuze de uitvoering daarvan faciliteren, men neemt ook de autonomie om at te doen met de middelen van eigen voorkeur.

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat heel wat werknemers zich verzetten tegen de invoering van software zoals collaboratietools als ze vinden dat die net voor hen geschikt is (Nextplane, 2018).

Specifiek voor digitale verbinding heeft Shadow IT betrekking op het voeren van communicatie tussen medewerkers voor professioneel gebruik. Uit het voorbeeld van supermarkt Lidl blijkt dat beperkingen op e-mailcommunicatie omzeild worden door het gebruik van WhatsApp (Alsteens, 2018b). Waar dit in België maar zelden gerapporteerd of beschreven wordt is dit in Nederland een druk besproken thema in de populaire pers (Tele2, 2019). Dat een toepassing als WhatsApp bovendien verbonden is aan een telefoonnummer, dat een werknummer kan zijn maar ook een privénummer, maakt het er nog complexer op.

Het gebruik van een toepassing als WhatsApp past in de vaststellingen dat personen de communicatietools zoeken die het beste passen bij hun voorkeuren of noden, zoals onder meer door Stich e.a. werd vastgesteld (Stich et al., 2017).

4.1.4 Driekwart neemt maatregelen

In de populaire pers zijn vele artikels te vinden over hoe om te gaan met een smartphone. Vele voorbeelden in algemene pers te vinden, van hoe je vakantie niet door een bedrijfs-emails te laten domineren (Price, 2019), het 'afkicken van een smartphoneverslaving' (Radio 1, 2019) of een 'digitale detox' ("Tijd voor een digitale detox? - De Standaard," n.d.).

Uit de opeenvolgende Digimeter-onderzoeken van IMEC blijkt dat steeds meer personen een aantal maatregelen nemen om de afleiding door hun smartphone onder controle te houden. Bijna de helft zegt in 2018 dat ze hun smartphone bewust wegleggen op belangrijke momenten om niet afgeleid te zijn; een op de drie schakelt de meldingen uit en een kwart houdt het toestel weg uit de slaapkamer. Driekwart neemt minstens één van deze maatregelen, in 2016 was dat nog maar de helft.

Tabel 8: Maatregelen om het smartphonegebruik te beperken door individuen toegepast in 2016, 2017 en 2018

	2016	2017	2018
Minstens één maatregel	52%	58%	76%
Tijdens een gesprek, vergadering of les bewust mijn smartphone wegstoppen om niet afgeleid te zijn	28%	36%	47%
Notificaties/meldingen op mijn smartphone uitschakelen	22%	28%	36%
Ik houd smartphones uit de slaapkamer	12%	20%	25%

Bron: IMEC Digimeter, Vanhaelewyn & De Marez, 2019, p. 102

Over de mate waarin deze maatregelen betrekking hebben op het louter persoonlijke gebruik of ook het professionele gebruik is geen duidelijkheid, het geeft alleszins aan dat er een toenemende mate is waarin personen hun smartphonegebruik op eigen initiatief willen beheren.

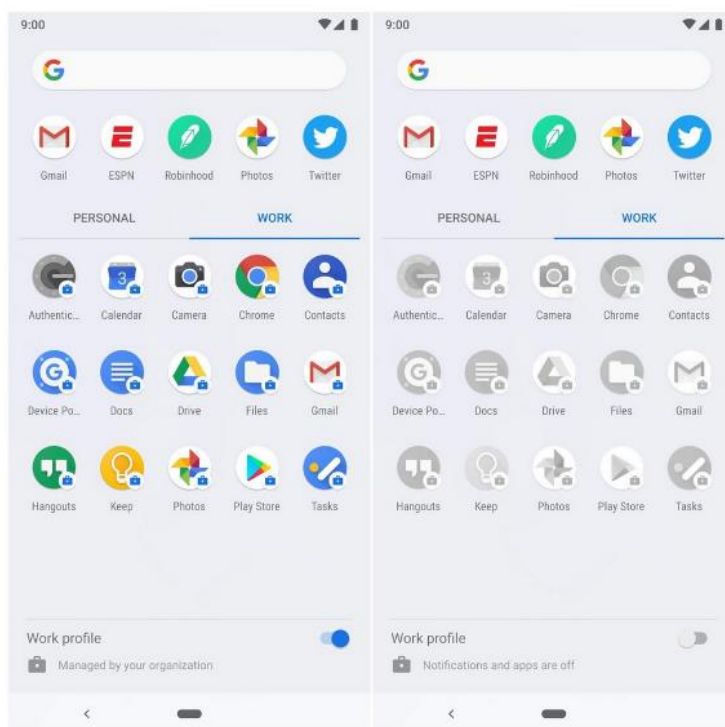
We weten ook niet hoeveel ondernemingen er maatregelen nemen, of hoeveel van de werknemers en zelfstandigen maatregelen nemen ten aanzien van hun professionele digitale verbinding.

4.1.5 Software voorziet steeds meer mogelijkheden tot deconnectie

Nadat de tech-industrie onder vuur kwam te liggen toen bleek dat heel wat toepassingen ontworpen zijn om zo lang mogelijk de aandacht vast te houden (zie 3.3.5) werd de druk groot om een aantal aanpassingen te doen. Zowel Apple voor de iPhone als Google voor Android hebben initiatieven genomen om de impact te verminderen. Zo heeft Android vanaf versie 9 de mogelijkheid om apps te catalogiseren tussen werk en privé, om een duidelijke ‘switch’ te kunnen maken. Deze zijn expliciet bedoeld om beter te kunnen deconnecteren.

“In Android 9, work apps have their own tab in the All Apps menu, making them easier to find and distinctly separate from personal apps. Android 9 also brings support for in-app switching between apps that exist in both the work and personal profiles. [...] The work profile also complements Android’s focus on digital wellbeing. While our phones are a big part of our work lives, it’s important to be able to disconnect. A new toggle feature lets users turn off work apps and notifications quickly and easily. [...] Android 9 also includes new digital wellbeing tools like the Dashboard and Do Not Disturb, which helps users monitor device usage and turn off all visual interruptions respectively.” (Nugent, 2018a)

Figuur 20: Schermafbeeldingen van de nieuwe versie van Android (Android Pie) met een in- en uitgeschakeld werkprofiel



Apps in the work profile are bundled together, with a toggle available for switching off when it’s time to step away from work.

Bron: Nugent, 2018a

Android voorziet in een softwareoptie die een onderscheid maakt tussen apps die voor het werk worden gebruikt (of met een account van het werk) en deze die voor persoonlijk gebruik zijn. De werk-apps kunnen via een tijdschema op non-actief worden gezet. Dat kan door een werkgever bepaald worden voor de telefoons van de werknemers. (Nugent, 2018b, 2018a)

Figuur 21: Instellen van 'Schermtijd' op een iPhone



(Mens, 2018)

Apple voorziet sinds de versie 12 van IOS de functie 'schermtijd', die de gebruiker toelaat inzicht te krijgen in de tijd die hij of zij besteedt aan apps en websites. De gebruiker kan dan voor bepaalde apps limieten instellen, waarna de toegang tot de app wordt gehinderd of geblokkeerd. (Apple, 2018)

Deze oplossingen geven vooral aan dat de softwareontwikkelaars de maatschappelijke druk aanvoelen en zich verplicht zien er een antwoord op te bieden. Hoe ver ze daar in kunnen gaan is maar de vraag; in principe zouden ze om helemaal consequent te zijn hun producten onaantrekkelijk moeten maken waardoor het gebruik niet meer leuk is. Dat is wellicht een optie die geen enkele product kan nemen, nog los van de vraag of de consument dat zou waarderen. (Nicas, 2019)

4.2 Beleid

Niet alleen organisaties en individuen kunnen een beleid voeren ten aanzien van hun digitale verbinding, er zijn ook initiatieven vanuit de overheid. We hebben in België de wet van 26 maart 2018 die digitale verbinding als overlegthema positioneert, een aantal aanbevelingen van Eurofound en we bekijken de het uitgebreide MASTER-project, een campagne van de overheid.

4.2.1 De wet van 26 maart 2018 ‘Overleg over deconnectie en gebruik van digitale communicatiemiddelen’

De wet van 26 maart 2018 “Wet betreffende de versterking van de economische groei en de sociale cohesie” voorziet het invoeren van een regelmatig overleg over deconnectie en het gebruik van digitale communicatiemiddelen. De wet voorziet daarnaast dat de resultaten daarvan in het arbeidsreglement worden opgenomen. Het relevante deel luidt in zijn geheel als volgt:

Afdeling 2. — Overleg over deconnectie en gebruik van digitale communicatiemiddelen

Art. 15. *Deze afdeling is van toepassing op de werknemers en de werkgevers die vallen onder het toepassingsgebied van de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités.*

Art. 16. *Met het oog op het verzekeren van het respect voor de rusttijden, jaarlijkse vakantie en andere verloven van de werknemers en het vrijwaren van de balans tussen werk en privéleven, organiseert de werkgever in het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk als bedoeld in artikel 1.1-3, 14° van de codex over het welzijn op het werk, op regelmatige tijdstippen, en telkens wanneer de werknemersvertegenwoordigers in het Comité erom verzoeken, een overleg over deconnectie van het werk en het gebruik van digitale communicatiemiddelen.*

Het Comité kan op basis van dit overleg aan de werkgever voorstellen formuleren en adviezen uitbrengen.

Art. 17. *De afspraken die in voorkomend geval voortvloeien uit het overleg bedoeld in artikel 16, kunnen worden ingevoerd in het arbeidsreglement volgens de bepalingen van de artikelen 11 en 12 van de wet van 8 april 1965 tot instelling van de arbeidsreglementen of door het sluiten van een collectieve arbeidsovereenkomst in de zin van de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités. (Kamer van Volksvertegenwoordigers van België, 2018)*

Een aantal aspecten zijn belangrijk in deze wet.

Vooreerst gaat het om het stimuleren van het sociaal overleg op ondernemingsniveau. De wetgever voorziet expliciet dat er over deconnectie en ICT overleg plaats vindt binnen de onderneming. Het kader daarvoor is het vrijwaren van de werk-privébalans.

Daarnaast is geen algemene regel die aan onderneming opgelegd wordt, de partners binnen de onderneming zijn vrij om daar zelf een invulling aan te geven. In principe kan er dus ook voor gekozen worden om aan de connectie geen beperkingen op te leggen of geen richtlijnen te voorzien.

Tenslotte is belangrijk dat hiermee geen ‘recht op deconnectie’ wordt ingevoerd, in tegenstelling tot bijvoorbeeld in Frankrijk. De geest van de wet stuurt daar wel op aan, gegeven

de verwijzing naar “*het verzekeren van het respect voor de rusttijden, jaarlijkse vakantie en andere verloven van de werknemers en het vrijwaren van de balans tussen werk en privéleven*”, maar het recht wordt niet expliciet ingeschreven.

De wet beantwoordt in die zin aan een aantal principes die we in de literatuur terugvinden. Vooreerst is er de aanzet om tot een normatief kader te komen. Uit literatuur blijkt dat als er geen voorgeschreven norm is er een beschrijvende norm wordt gehanteerd, wat er toe leidt dat er een risico ontstaat op een gebrek aan deconnectie. Er wordt ook aangestuurd op overleg hierover zonder dat er een ‘one size fits all’ oplossing wordt voorgesteld, wat aansluit bij de vaststelling dat behoeften of voorkeuren van werknemers kunnen verschillen en dat er een ‘fit’ moet zijn tussen de regeling in de onderneming en de behoefte van de werknemers. Tenslotte wordt er ook geen ‘dwang’ tot deconnectie in strikte zin uitgesproken, wat eveneens aansluit bij de vaststelling dat de digitale connectie een vorm van autonomie biedt die door veel werknemers gewaardeerd wordt.

Door het vrijblijvende karakter van de wet is er geen garantie dat er effectief een regeling wordt uitgewerkt in een gegeven bedrijf. De wet is ook niet van toepassing op zelfstandige ondernemers, maar men kan aannemen dat eventuele regelingen die in het kader van deze wet worden uitgewerkt een effect hebben op zelfstandige ondernemers die met deze bedrijven samenwerken, en dat wanneer meerdere ondernemingen een regeling in een bepaalde richting uitwerken dit tot een trend leidt die ook bij de zelfstandige ondernemers merkbaar is.

De invoering van de wet heeft tot een levendig debat geleid in de massamedia.

“Het is een ontzettend paternalistische reflex die ons terug katapulteert naar het begin van de vorige eeuw: de ‘patron’ van het bedrijf weet het beter en zal eens zeggen wat best is voor ‘zijn mensen’. Ondertussen weten we beter: 50 jaar psychologisch onderzoek toont net aan dat mensen het best werken wanneer ze autonomie ervaren en zelf kunnen bepalen hoe ze werken. Voor sommige is dat inderdaad op kantoor van 9 tot 5, voor anderen is dat op onregelmatige uren, thuis of op verplaatsing. Geef hen die vrijheid. Bedrijven moeten niet opleggen hoe mensen hun leven inrichten, ze moeten hen net helpen om op een gezonde manier om te gaan met het werkritme”. (Anseel, 2014)

“Je kan mensen inzicht laten krijgen in hun eigen werkpatronen en hoe (on)gezond die zijn. Je kan mensen leren dat ze recht hebben op onbereikbaar zijn. Je kan mensen laten ervaren dat ze productiever zijn als ze soms een stapje terug zetten. Mentale werkhygiëne zou je dat kunnen noemen. En zij die echt zo moeilijk van de chips af kunnen blijven, kan je leren dat het dan beter is om geen chips in huis te halen. Jongeren hebben daar een goed inzicht in. Zij studeren massaal in bibliotheken. Waarom? Zoals Odysseus zich aan de mast van het schip laat vastbinden om het gezang van de sirenen te weerstaan, kiezen studenten zelf voor sociale controle om aan de lokroep van hun mobieltje te weerstaan.” (Anseel, 2014)

“Dat verplicht overleg binnen een preventiecomité is een zwaktebod van onze overheid”, vindt professor arbeidspsychologie Hans De Witte (KU Leuven). ‘Vergelijk het met roken. Als jaren geleden besloten zou zijn - zoals de tabaksindustrie wilde - om alleen te praten, dan zou de overheid nalatig bevonden zijn. Want roken is bijzonder schadelijk. Dat is in deze kwestie niet anders: dat constant bereikbaar zijn, is een ernstig probleem voor de gezondheid. Ik noem het grensoverschrijdend werk. Burn-outs zijn een gevolg van het onvermogen om mentaal te recupereren. We zijn geen machines. Mensen moeten batterijen kunnen opladen, daar is geen weg omheen. Dus dan is louter praten onvoldoende. In een gesprek zijn vaak niet alle partners even sterk. De overheid zou met een strengere kader de zwakkeren beter kunnen verdedigen. Bijvoorbeeld door afspraken te verplichten.” (Hans De Witte in Alsteens, 2018b)

4.2.2 Beleidsaanbevelingen Eurofound & ILO

In een gezamenlijk rapport van Eurofound en het ILO (Working anytime, anywhere: The effects on the world of work) over tijd- en plaatsonafhankelijk werken worden een aantal beleidsaanbevelingen meegegeven. In het rapport stelt men vast dat digitale verbinding een thema is dat aan belang toeneemt waarbij er slechts een beperkt aantal initiatieven bekend zijn om er wat mee te doen. Ze verwijzen naar de voorbeelden in Frankrijk en Duitsland waar concrete acties zijn ondernomen en naar de beperkte sectorale initiatieven waar het recht op deconnectie op een of andere manier wordt ingeschreven.

“The policy issue of constant availability for work due to ICT is an emerging one, for which only a few initiatives at national or sectoral level, in a handful of countries, have been undertaken thus far. The majority of such policy responses have taken place at company/workplace level, most prominently in France and Germany. In the majority of cases, different agreements – both at sectoral or company level – have tried to grant a sort of ‘right to be disconnected’ by limiting the functioning of email servers after normal working hours, as well as during those periods that should be considered as rest times for workers (such as weekends and holiday periods).” (Eurofound and the International Labour Office, 2017, p. 50)

Verderop geven Eurofound en ILO een reeks aanbevelingen, die neerkomen op het volgende.

- Maatregelen moeten er voor zorgen dat de voordelen van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken benadrukt worden en het ‘spontane’ mobiel overwerken te beperken;
- Vooral het mobiel overwerken moet aangepakt worden, gezien dat eigenlijk neerkomt op onbetaald overwerken;
- Het is belangrijk aandacht te hebben voor het aspect van de ergonomie en veiligheid van de mobiele werkplaatsen, een aspect waar we in dit rapport niet zijn op ingegaan;
- Er is opleiding nodig voor zowel de werknemers als de leidinggevenden om op een bewuste manier met de flexibiliteit die door mobiele ICT gebonden wordt om te gaan

“Policy pointers

Because the use of ICT outside the employer’s premises has benefits for both employees and companies, policymakers should aim to accentuate the positive effects and reduce the negative ones: for example, by promoting part-time T/ICTM, while restricting informal, supplemental T/ICTM, or high- mobile T/ICTM involving long working hours.

In practical terms, the organisation of working time is changing and working time regulations need to reflect this reality. It is particularly important to address the issue of supplemental T/ICTM, which could be viewed as unpaid overtime, and to ensure that minimum rest periods are respected.

A major challenge to applying OSH prevention principles and health and safety legislation to T/ICTM is the difficulty in supervising working environments outside the employer’s premises. A project by the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) – Foresight on new and emerging risks in occupational safety and health associated with ICT and work location by 2025 – will help policymakers address these challenges.

To fully harness the potential of T/ICTM and improve the working conditions of the workers involved, training and awareness initiatives are needed for both employees and managers on the

effective use of ICT for working remotely, as well as the potential risks, and how to effectively manage the flexibility provided by this arrangement.

T/ICTM can play a part in policies that aim to promote inclusive labour markets and societies, as some country examples indicate that it increases the labour market participation of certain groups, such as older workers, young women with children and people with disabilities.

Governmental initiatives and national or sectoral collective agreements are important for providing the overall framework for a T/ICTM strategy. This framework needs to provide sufficient space for developing specific arrangements that serve the needs and preferences of both workers and employers.

The findings regarding differences in the working conditions of those engaged in different types of T/ICTM – for example home-based telework or high mobile work, need to be considered. Policy measures should tackle the reasons underlying the negative effects on working conditions identified by the study.

(Eurofound and the International Labour Office, 2017, p. 2)

In een seminarie over digitale verbinding kwam men bij Eurofound tot de vaststelling dat om de voordelen van digitale verbinding te kunnen ‘oogsten’ men zich ook goed bewust moet zijn van de risico’s en dat deze manier van werken moet gemanaged worden:

“While there are many advantages associated with ICT-based mobile work, not least flexibility in work organisation, recent studies have shown it can also lead to increased stress for workers. These workers, pressurised both by their own work ethic or their manager, can often find it difficult to decide when to stop and switch off. Being conscious of the risks and creating an awareness about how we manage this way of working is important if we are to reap the benefits of its use.” (Eurofound, 2019)

Eurofound ziet daarvoor duidelijk een taak op het ondernemingsniveau, door het aanpassen van de werklust (zodat ‘digitaal overwerken’ niet meer nodig is), waarvoor er regels rond digitale connectie opgesteld worden:

“Attention should also be given to implementing and enforcing rules around ICT-based mobile work at company level. One of the main ways employers can allow an employee to disconnect is through workload adjustment, releasing the employee from the obligation to connect outside working time to carry out tasks. The employer has a central role to play in helping to enforce the right to disconnect.” (Eurofound, 2019)

4.2.3 MASTER-project Duitsland

In Duitsland staat de disconnectie op de agenda van de regering en de sociale partners sinds 2013, toen een overeenkomst werd gesloten om samen de problematiek van werkgerelateerde mentale gezondheidsproblemen aan te pakken. In datzelfde jaar werd een wet gepubliceerd die een beleid oplegt van 'minimale interventie in de vrije tijd'.

Leidinggevendenden kunnen hun medewerkers enkel contacteren buiten de normale werktijden wanneer het gaat om uitzonderlijke aangelegenheden waarbij actie vereist is die niet kan wachten tot de volgende werkdag. Daarnaast mogen werknemers niet in het nadeel komen doordat ze buiten de normale werkuren hun telefoon niet opnemen of berichten niet lezen.

In 2014 heeft de minister van Werk een initiatief genomen om de beschikbaarheid buiten de werkuren te beperken, omdat volgens haar er voldoende bewijs is van de negatieve effecten op de mentale gezondheid. BauA werd belast met het onderzoeken van de mogelijkheid om dergelijke regelingen in te voeren. (Eurofound and the International Labour Office, 2017, p. 50) ("Minister Halts After-Hours Contact for Staff," 2013)

Het project heeft als doelstellingen producten, samenvattingen, aanbevelingen en afgeleiden te ontwikkelen die de volgende vragen met betrekking tot de "permanente beschikbaarheid" verduidelijken:

- Welke specifieke beroepen worden geassocieerd met constante beschikbaarheid?
- In welke mate wordt toegankelijkheid geassocieerd met risico's en in welke mate met kansen voor werknemers?
- Wat is bepalend voor de vraag of en in welke mate de mogelijkheden van de technologie worden gebruikt?
- Welke invloed hebben individuele benaderingen op de gevolgen van constante beschikbaarheid?
- Hoe kan permanente toegankelijkheid zodanig worden ontworpen dat risico's voor werknemers worden beperkt en kansen worden versterkt?

Het project wordt gefinancierd door het Bundesministerium für Arbeit und Soziales, gecoördineerd door het Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA), en uitgewerkt door onderzoekers aan de Universiteit van Freiburg en de Universiteit Hamburg. Het past in het ruime programma 'Initiative Neue Qualität der Arbeit, een gezamenlijk initiatief van de federale overheid, de federale staten, verenigingen en economische instellingen, vakbonden, bedrijven, instellingen voor sociale zekerheid en stichtingen. Het doel van dit brede initiatief is "meer kwaliteit van werk als sleutel tot innovatie en concurrentievermogen in Duitsland". (MASTER Projekt, 2017)

Verscheidene producten werden onder de paraplu van het project uitgewerkt. De basis werd gelegd door een onderzoek bij werknemers in vier verschillende sectoren over hoe zij hun beschikbaarheid ervaren en er mee om gaan. Daarnaast zijn sectorrapporten gepubliceerd voor de IT- en financiële dienstverlening, horeca en onderwijs. Het project resulteerde ook in een ontwerp van vragenlijst voor bedrijven om bij hun werknemers af te nemen (Pauls, Pangert, Schlett, & Thörel, 2019b), en een kant-en-klaar sjabloon voor het houden van een workshop – enkel het bedrijfslogo moet er nog in geplakt worden (MASTER Projekt, 2017). Tenslotte heeft men ook een plan van aanpak gepubliceerd voor het bespreken van de beschikbaarheid op bedrijfsniveau (Pauls, Pangert, Schlett, & Thörel, 2019a). Het project leidde tot tal van publicaties, zowel wetenschappelijk als in de algemene pers.

Het project was voorzien met een looptijd tot einde 2017, maar is verlengd tot einde 2019 met als doel het overdragen van de bevindingen uit de vier betrokken sectoren naar alle sectoren.

De workshop richt zich op ondernemingen waar er effectief een bereikbaarheid van de werknemers nodig is buiten de gewone werkuren of wanneer men vaststelt dat een belangrijk deel van de werknemers na de uren verbonden is. Men beveelt aan om eerst een gesprek te hebben met een aantal sleutelfiguren en bij voorkeur ook een onderzoek bij het personeel te voeren, om de juiste doelgroep af te bakenen. Men legt er in de handleiding de nadruk op dat er voldoende steun vanuit het management moet zijn om effectief beslissingen te kunnen nemen en dat het geheel als een actieplan wordt voorgesteld.

Inhoudelijk wordt bereikbaarheid op een genuanceerde manier benaderd, in de zin dat zowel positieve als negatieve aspecten worden opgevraagd (“Welche Aspekte von Erreichbarkeit erleben Sie als negativ, welche Aspekte als positiv?”; “Warum gibt es hier diese Formen (positiv/negativ) der Erreichbarkeit? Für die negativen Aspekte der Erreichbarkeit: Was kann man an den Ursachen ändern? / Falls nichts: Wie kann man besser damit umgehen?“) (Pauls et al., 2019a). In een ander document worden een aantal hints gegeven over wat men als maatregelen kan nemen (Barbara Pangert, Pauls, & Schlett, 2017) op basis van het eerdere onderzoek (zie Tabel 9). In de voorstellen staan maatregelen die vooral te maken hebben met het verduidelijken van de verwachtingen, het vergroten van de technische kennis om de bereikbaarheid beter te regelen en tenslotte ook het aanpakken van overbelasting waar bereikbaarheid een uitdrukking van is. Er zijn geen voorstellen om de mogelijkheden om bereikbaar te zijn af te sluiten.

Tabel 9: Samenvatting van de voorgestelde oplossingen in het MASTER-project

Themenfeld / Problematik	Gestaltungsmaßnahmen
1. Es ist unklar, inwiefern Erreichbarkeit erwartet wird	Regelungen zur Erreichbarkeit auf Team-, Abteilungs- oder Organisationsebene ausarbeiten und an alle betroffenen Beschäftigten kommunizieren
2. Erreichbarkeit als Ausdruck von Überlastung	Ursachen der Überlastung klären und beheben oder Wege finden, besser damit umzugehen
3. Die technischen Möglichkeiten, Erreichbarkeit zu begrenzen und besser damit umzugehen, sind nicht umfassend bekannt	Erstellung von FAQs zum Thema Erreichbarkeit
4. umfassend genutzt Die Potenziale technischer Möglichkeiten werden nicht	Prüfung der Einführung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten
5. Einzelne sind aufgrund von Expertenwissen stark belastet	Know-how-Transfer organisieren
6. Unterbrechungen ein Problem dar Auch während der Arbeitszeit stellen viele	Ungestörtes Arbeiten und die Erledigung der eigentlichen Arbeit während der Arbeitszeit ermöglichen
7. der Beschäftigten schnell mal aus den Augen Führen über die Distanz – da verliert man das Befinden	Gesunde Führung fördern – aktiv das Gespräch mit den Beschäftigten suchen
8. Es gibt keine klare Regelung, ob und wie Arbeitszeit, die als Überzeit oder Erreichbarkeit anfällt, ausgeglichen werden kann	Klare Kommunikation, dass ein zeitlicher Ausgleich von solchen Zeiten erwünscht ist, individuelle Absprachen, wie genau dieser aussehen kann

(Barbara Pangert et al., 2017)

4.3 Voorbeelden

Om een idee te krijgen van de manier waarop ondernemingen en organisaties met digitale verbinding omgaan zijn we op zoek gegaan naar een aantal voorbeelden. Het blijkt niet eenvoudig te zijn om hiervan voorbeelden te vinden, op de enkele ondernemingen na die daarmee in het nieuws komen. Een oproep via LinkedIn en het netwerk van enkele organisaties leverde geen bruikbare links op. Uiteindelijk vonden we via deskresearch en het eigen netwerk van onze onderzoeksgroep een aantal voorbeelden.

De oorspronkelijke opzet was om van een aantal voorbeelden een uitgebreide casestudie te maken. In de praktijk bleken de voorbeelden die we konden vinden bijna allemaal een pragmatische aanpak te hanteren waardoor de stof voor en case beperkt is.

De beschrijving van de voorbeelden is gebaseerd op persoonlijke gesprekken ter plaatse of telefonisch met de voornaamste betrokkenen. De beschrijvingen werden door de betrokkenen nagelezen. Na de beschrijvingen lijkten we de voornaamste conclusies op.

We beginnen echter met twee buitenlandse bedrijven die al enkele jaren geleden initiatieven hebben genomen om de bereikbaarheid van hun werknemers na de werkuren in te perken. Omdat het om grote en bekende bedrijven gaat kregen ze redelijk veel aandacht (zie bijvoorbeeld De Boeck, 2017; NRC, 2017). In de praktijk is er over die initiatieven niet veel informatie publiek te vinden. We staan even stil bij twee bedrijven waar we wel wat konden over vinden: BMW en Orange Frankrijk.

4.3.1 BMW (Duitsland)

In het hoofdkantoor van het Duitse BMW ging men in 2014 van start met TPOW op basis van een akkoord met de syndicale vertegenwoordiging. De maatregel komt er een jaar nadat de toenmalige minister van Arbeid, Ursula von der Leyen, een initiatief heeft genomen om de werknemers op het ministerie

"It's not the first time a major German institution has introduced such rules -- both Volkswagen and Deutsche Telekom have done so in the past. But von der Leyen, having called for wider implementation of measures to ease stress on German workers, is hoping to send a clear message to industry with her "rules for exceptional accessibility outside of individual working times." ("Minister Halts After-Hours Contact for Staff," 2013)

Het is niet duidelijk of de acte van BMW hier een directe reactie op is. Het bedrijf vindt dat tijden plaatssonafhankelijk werken de mogelijkheden biedt om leven en werk optimaal op elkaar af te stemmen. Het is een vrij klassieke overeenkomst met nadruk op vertrouwen en overleg, maar met ook nadrukkelijk de aandacht voor deconnectie onder het motto "flexibel werken, bewust afsluiten":

„Um einen verantwortungsvollen Umgang mit der grenzenlosen Kommunikation im Zeitalter von Handy und Smartphone zu unterstützen, wird auch das Thema (Nicht-)Erreichbarkeit in den Fokus gerückt - ganz nach dem Motto: „Flexibel arbeiten, bewusst abschalten“".(Quandt-Schubert, 2017, p. 149)

In de overeenkomst wordt onder meer voorzien dat wie buiten de werkuren e-mailt dat als overwerk kan inbrengen. Werknemers worden ook aangemoedigd om met hun leidinggevenden vaste momenten van bereikbaarheid af te spreken, om "wild mobiel werk" te beperken, zo zegt Eurofound:

“In January 2014, German car manufacturer BMW reached an agreement about T/ICTM with its works council (BMW Group, 2014). The agreement stipulates that all employees are allowed to register time spent working outside the employer’s premises as working time, which opens up the possibility of overtime compensation for the time employees spend responding to emails after the end of their normal working day. Moreover, employees are encouraged to agree fixed ‘times of reachability’ with their supervisors. Both policies are designed to reduce irregular, informal T/ICTM (which they call ‘wild mobile work’), in order to help reconcile paid work with personal life.” (Eurofound and the International Labour Office, 2017, p. 34)

BMW geeft in haar jaarverslag van 2014 aan dat recuperatie in de vrije tijd belangrijk is om optimaal te kunnen presteren in het bedrijf. Evaluaties richten zich op werken naar doelstellingen en lange termijn inzetbaarheid. BMW hoopt hiermee ook hoger opgeleiden te kunnen aantrekken en behouden (zie ook “BMW laat werknemer onbereikbaar zijn,” 2014). Het bedrijf heeft ook een opleidingspakket De passage in het jaarverslag zetten we integraal hieronder:

“Enabling mobile working

The option of working without being tied to a specific location also helps to ensure a positive work-life balance. On the basis of a successful two-year pilot project for mobile working, a new company agreement was signed, which came into force on 1 January 2014. The new mobile working instrument gives both employees and the company greater flexibility. Mobile working does not mean a bigger volume of work, but rather a more flexible organisation of existing working time to gain more personal freedom and flexibility. Childcare and caring for dependents can then be better integrated into the everyday work routine and thus gain greater acceptance as an important part of life. The campaign motto “Flexibel arbeiten, bewusst abschalten” (Work flexibly but know how to switch off) illustrates that optimal performance at work depends on genuine regeneration in an employee’s free time. Outside of agreed work time, employees have the right to switch off and not be available. BMW is a pioneer in this respect and its concept of mobile working was duly recognized this year by the German Association of Human Resources Managers with its BPM Award for outstanding achievements in human resources management. Dialogue between employees and their superiors promotes target-focused, flexible working as well as the long-term health and employability of our staff. Less than a year after the introduction of mobile working, the response has been extremely positive, with some 20,000 employees taking advantage of this option.” (BMW Group, 2014, p. 116)

Vanuit de vakbond IG Metall, die mee het akkoord onderhandelde en tekende, is men tevreden omdat er een evenwicht is tussen het inzetten op de mogelijkheden van mobiel werken en het beschermen tegen overdreven inzet ervan. Dat gebeurt door het vrijwillig te maken en de registratie ervan als overwerk. Ze zijn er ook enthousiast over dat de overeenkomst kort is en enkel een aantal richtlijnen bevat:

“Wir wollten von Anfang an einfache Regeln vereinbaren, präzise, aber trotzdem leicht verständlich. Mittlerweile hat die Praxis gezeigt, dass uns das offenbar gelungen ist. (Farrenkopf, 2014)

We hebben geen informatie gevonden over evaluatie.

4.3.2 Orange (Frankrijk)

Orange heeft een bijzondere plaats in dit debat. De groep is sinds de moeilijkheden die ze hebben gekend met hun personeel in 2010 (toen nog France telecom) aandachtig geworden voor het welzijn van hun personeel. Bovendien heeft de député-CEO van Orange, Bruno Mettling, een rapport geschreven voor de Minister van Arbeid, Myriam El Khomri, over de digitale transformatie en het leven op het werk (Mettling, 2015). Daarin wordt ondubbelzinnig standpunt genomen voor een recht op onbereikbaarheid, dat later is opgenomen in een wet (voor een helder overzicht, zie Tombeur, 2018).

In september 2016 heeft Orange Frankrijk een akkoord op bedrijfsniveau getekend ("Premier accord sur l'accompagnement de la transformation numerique chez Orange du 27 septembre 2016," 2016) die betrekking heeft op de 60.000 werknemers in Frankrijk waarvan verondersteld wordt dat ze ook een effect hebben op de 134.000 werknemers van de groep in andere landen. De overeenkomst werd getekend door het management en drie vakbonden die samen meer dan 58% van de werknemers vertegenwoordigen.

Het akkoord kadert in een ruimere strategie van digitalisering binnen de onderneming. Het akkoord wordt jaarlijks geëvalueerd, gezien men verwacht dat de digitale evolutie niet stil blijft staan. Opmerkelijk is dat binnen de raad die daarvoor opgericht wordt ook zal nagegaan worden in welke mate de digitalisering productiviteitsvoordelen oplevert die kunnen gekanaliseerd worden naar een verbetering van de arbeidsvoorwaarden. Er wordt ook een opleidingstraject voor digitale vaardigheden opgestart zodat elke werknemer mee kan.

Specifiek voor de bereikbaarheid wordt in de overeenkomst gesteld dat respect voor het privéleven en het recht om onbereikbaar te zijn als basisrechten bij Orange worden beschouwd.

"It is a matter of protecting employees from 'intrusive practices' (such as email, SMS, or instant messaging services) 'at any time of the day or night, over the weekend, during days off or during training courses' originating from managers, but also from their colleagues or themselves."

Orange adviseert haar personeel om e-mail of andere communicatie niet te gebruiken tijdens rustperiodes of vakantiedagen. Men verwacht dat het management het goed voorbeeld geeft en dat medewerkers zich bewust zijn dat hun gebruik van digitale communicatie ongepast kan zijn en dat ze respect moeten tonen tegenover hun collega's. Vergaderingen in persoon en het afzetten van toestellen wordt aangemoedigd.

Werknemers krijgen jaarlijks een evaluatie van hun gebruik van digitale communicatie en er wordt binnen de afdelingen een overzicht gemaakt zodat eventuele problemen snel kunnen opgemerkt worden. Er zijn ook andere campagnemiddelen zoals het aanmoedigen van een e-mailloze dag of pop-ups die verschijnen als men om 23u00 een mail wil versturen.

4.3.3 TVM Belgium

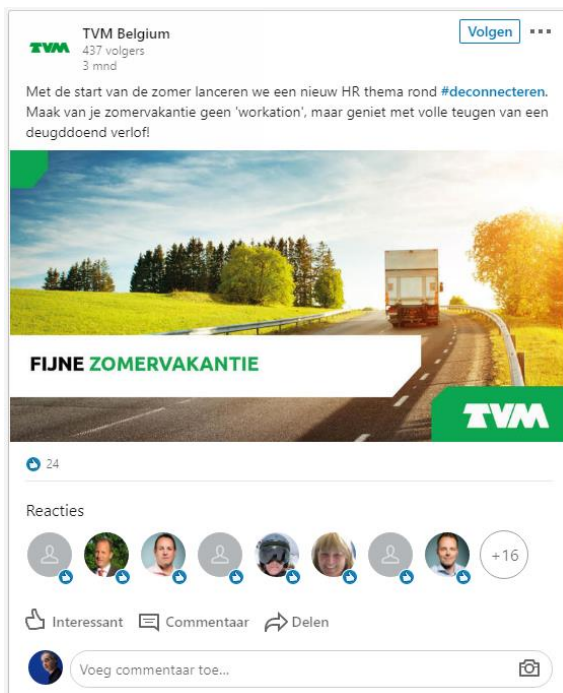
TVM Belgium is een verzekeringsmaatschappij uit Antwerpen die zich richt op professionelen in de transportsector. Er werken 66 werknemers.

Sinds enkele jaren hebben de leidinggevenden en de sales- & marketingmedewerkers de mogelijkheid om na de kantooruren te telewerken. De overige bedienden kregen vrij de keuze om ook thuis toegang te krijgen tot het netwerk maar dit werd niet aangemoedigd. Glijtijden werden vanaf begin 2019 ruimer gemaakt voor alle collega's en vanaf november 2019 krijgen quasi alle werknemers de mogelijkheid om 1 dag van thuis uit te werken. Van werknemers van binnendiensten wordt enkel verwacht dat zij beschikbaar zijn voor onze klanten tussen 8u30 en 17u00. Er werd een permanentieregeling uitgewerkt rekening houdende met de work-life balance van elke werknemer. Indien zij kiezen om gebruik te maken van de glijtijden, zijn zij niet verplicht om telefonisch bereikbaar te zijn (voor 8u30 en na 17u00).

In 2019 werd voor het begin van de zomervakantie een campagne gelanceerd om de werknemers bewust te maken van de noodzaak om regelmatig te deconnecteren. De campagne bestond uit een aantal e-mails aan het personeel en affiches die werden opgehangen. 'Deconnecteren' werd zowel in de privésfeer als in de werksfeer beschouwd; de campagne ging over het deconnecteren in het algemeen, dus ook van de eigen sociale media bijvoorbeeld. De campagne kaderde in een ruimer beleid van HR om regelmatig een thema onder de aandacht te brengen, waaronder ook stress en burn-out. In de onderneming zijn er nogal wat veranderingen aan de gang, waar men als werknemer niet altijd vat op heeft en men wil vanuit HR daar zekere rust in brengen.

De campagne is niet opgezet vanuit een problematische situatie, het is preventief. De boodschap is dat men met digitale verbinding niet moet overdrijven en er bewust mee moet omgaan.

Figuur 22: LinkedIn-post TVM



Bron: TVM-account op LinkedIn

4.3.4 Vlaamse overheid

De Vlaamse Overheid heeft er voor gekozen om rond digitale bereikbaarheid geen apart beleid te voeren. In de omzendbrief van 2014 die het tijd- en plaatsafhankelijk werken regelt is voorzien dat de werknemers “op elk moment toegang hebben tot bedrijfsinformatie, dus ook onder meer tot zijn e-mail”, dus zonder beperkingen. Recent werd een actieplan tegen stress en burn-out opgestart, waarbij aan de verschillende diensten in de Vlaamse overheid een aantal opties worden aangeboden. Ook daarin is geen maatregel voorzien om deconnectie te bevorderen. Volgens de betrokken dienst is dat omdat de permanente bereikbaarheid van e-mail en de servers met werkmateriaal belangrijk is om het tijd- en plaatsafhankelijk werken te kunnen uitoefenen enerzijds en omdat men het beperken van de bereikbaarheid op welke wijze dan ook als een beperking van de autonomie ziet. Men legt de nadruk op de vele andere aspecten van het preventiebeleid. (Alsteens, 2018a; Geert Bourgeois, Viceminister-president van de Vlaamse Regering en, & Vlaams minister van Bestuurszaken, 2014; “Waarom de Vlaamse overheid niet voor een e-mailverbod na de werkuren kiest,” 2018)

4.3.5 VUB Vakgroep Criminologie

CRiS is de onderzoeksgroep Crime & Society van het departement Criminologie aan de VUB. Er werken 35 personen in diverse statuten. Zes ervan zijn voltijdse ZAP (Zelfstandig Academisch Personeel), de andere zijn deeltijdse professoren, onderzoekers en assistenten. De vakgroep wordt geleid door een voorzitter. De huidige voorzitter is aangetreden in 2018 en heeft bij het begin van haar mandaat een actieplan opgesteld om de werking van de vakgroep te verbeteren, waaronder een beleid rond e-mail.

Het belangrijkste communicatiekanaal is e-mail. Doordat medewerkers vaak niet op kantoor zijn, omdat ze thuis werken, vergaderen, les geven of veldwerk verrichten, is e-mail de levensader van de vakgroep. Door het asynchroon karakter van e-mail is dit voor deze omgeving het beste geschikt. Daarnaast wordt in stijgende mate Skype gebruikt voor videogesprekken met onderzoekers van andere instellingen, veelal in het buitenland.

Zoals wel vaker voorkomt in de academische omgeving wordt de werkdruk als zeer hoog ervaren en wordt er door de meerderheid van de medewerkers veel 's avonds en in de weekends gewerkt. Door het wegvallen van administratief ondersteunende functies is ook de administratieve last voor de medewerkers de laatste jaren sterk toegenomen. Bovendien heerst er in de academische omgeving een hoge werkdruk door de financiering op basis van outputresultaten en werken met deadlines. Daardoor is deconnectie moeilijk.

Er is op de VUB een gids voor het goed gebruik van e-mail (“VUB E-mail gids,” n.d.) die geldt voor alle studenten en personeelsleden van de universiteit en bevat een aantal richtlijnen, ook voor wat ‘deconnectie’ betreft. Zo vermeldt deze gids onder meer de richtlijn om geen mails te sturen tijdens het weekend of wanneer je weet dat iemand met vakantie is, het beperken van e-mailen tot bepaalde tijdsblokken en niet tijdens vergaderingen en om binnen de 24 uur te antwoorden. Deze gids is echter niet echt ingeburgerd of gekend bij de meeste medewerkers en wordt niet meteen ervaren als een dwingende richtlijn. Ook vanuit de dienst Mens & Organisatie bevestigt men dat dit niet als een deconnectie-richtlijn wordt gezien. Onder meer het aantal medewerkers dat in verschillende tijdszones werkt maakt het instellen van tijdslots per dag in de praktijk erg moeilijk.

Binnen de vakgroep is er daarom een beleid afgesproken. Dit gebeurde op initiatief van de vakgroepvoorzitter en werd in een beperkt aantal overlegmomenten vastgelegd. De afspraak is dat men er mag van uitgaan dat men na 19u00 geen e-mails meer leest en niet in het weekend. E-mails sturen mag nog na die tijd, maar geen berichten met een belangrijke inhoud of waarin korte deadlines worden voorgesteld. Daarbij probeert men op vrijdag zo weinig mogelijk te e-mailen zodat die dag kan vrijgehouden worden voor geconcentreerd werk. Op maandag verwacht men iedereen op kantoor, om er voor te zorgen dat het persoonlijk contact in stand blijft. Het bleek namelijk dat door sterk op e-mail te steunen voor overleg er te vaak berichten niet goed werden begrepen en er misverstanden ontstonden. Bovendien is een overleg per e-mail vaak minder efficiënt dan een persoonlijk overleg.

In de praktijk blijken de meeste vakgroepleden zich aan de afspraak te houden. Dat wil daarom niet zeggen dat er na 19u geen e-mails meer verstuurd worden; ook zij die overtuigd waren van het voordeel van de afspraak sturen soms nog e-mails, maar zij houden dan meer rekening met de voorkeur van de ontvanger. Ze schatten dus meer in hoe die tegen e-mails na de werkuren staat. Voor de leidinggevende is de regeling wel strikter, gezien zij haar positie ervaart als richtinggevend. Het opsparen van e-mails tot de volgende dag – die blijven dan op eigen initiatief in de “outbox” staan – blijkt wel een zekere mate van stress op te leveren; de taak mag dan wel zijn uitgevoerd, ze blijft als ‘to do’ in het geheugen hangen totdat het bericht verzonden is.

Na de invoering van de afspraken rond e-mail is het gebruik van alternatieve kanalen, voornamelijk WhatsApp, wat toegenomen. Er is geen groepschat met alle vakgroepleden, het wordt ad-hoc gebruikt. Het gaat doorgaans om korte berichten die een uitloper zijn van eerdere conversaties en die een persoonlijk karakter hebben eerder dan louter functioneel.

De afspraken blijken voor een zekere rust in de groep te hebben gezorgd. Of dit enkel aan de e-mailafspraken kan toegeschreven worden is niet duidelijk gezien er tegelijk ook andere maatregelen zijn genomen. Verder gaan dan deze informele afspraken omtrent e-mail is moeilijk. Binnen de professionele sfeer in een universiteit is er sowieso een zekere weerstand tegen ‘regulitis’. Toch houdt bijna iedereen zich aan de afspraken het belang ervan wordt door iedereen positief ervaren, op een klein aantal mensen na (een drietal) die hun e-mail gedrag niet hebben aangepast.

4.3.6 De Lijn

De Lijn heeft een beleidslijn over deconnectie, die sinds kort ook in een cao is opgenomen.

De situatie bij De Lijn is specifiek in de zin dat van de 7600 werknemers er een 1500-tal bedienden zijn, 800 technici en de overige 5300 zijn chauffeurs. Tot 1 oktober 2019 hadden enkel de bedienden toegang tot een e-mailadres voor het werk, sindsdien wordt de e-mail voor alle andere werknemers uitgerold. Voor de technici en chauffeurs blijft e-mail een bijkomend kanaal. De informatie die de buschauffeurs nodig hebben, zoals gegevens over omleidingen of evenementen, vinden ze op valven en digitale infokiosken. Die worden nu ook per e-mail verzonden. Er zijn bij De Lijn wachtdiensten, voor technici en functies in de operationele diensten. Wie gebeld moet kunnen worden maakt gebruik van een pool-gsm die ze kunnen meenemen naar huis, en er zijn gemeenschappelijke e-mailboxen.

Het initiatief voor een beleid werd genomen naar aanleiding van de wet van 30 maart 2018 over overleg over deconnectie. Het beleid dat men daarrond wil voeren sluit aan bij de wens van De Lijn om het aantrekkelijker te maken om bij De Lijn te werken enerzijds en in het kader

van ruimer preventiewerk tegen het toenemende absentisme en burn-out anderzijds. In het kader daarvan worden onder meer de functierollen geherdefinieerd en de wachtdiensten anders georganiseerd.

Binnen de verschillende Comités die De Lijn kent werd een overleg opgestart. Binnen dat overleg bleek dat het beleid niet zo eenvoudig vorm te geven, ook bij de werknemersvertegenwoordigers wist men niet zo goed hoe dat het beste te regelen. Zeker voor de arbeidersfuncties is dat geen zorg en voor de andere functies wordt e-mail pas sinds kort uitgerold. Bij de werknemers in functies die wel al met e-mail werken bleek dat het e-mailen na de werkuren voor sommigen geen enkel probleem oplevert maar door anderen wel als storend wordt ervaren. De vraag was vooral om e-mailen buiten de werkuren als niet-verplicht te beschouwen.

De tekst die er is uit voortgekomen beschouwt men als vrij algemeen. Men verwacht dat er nog vragen zullen opduiken over hoe dat in de praktijk moet geregeld worden die dan ad-hoc zullen beantwoord worden.

De overeenkomst vat aan met het aanhalen van de algemene regel dat *“elke werkgever wordt geacht de arbeidstijdenreglementering te respecteren, gedefinieerd als “de tijd gedurende dewelke de werknemer ter beschikking staat van de werkgever”* (De Lijn, 2018). Dezelfde wet verplicht de werkgever om de rusttijden te respecteren.” Verder herhaalt men dat wie telewerkt *“moet het aantal arbeidsuren presteren dat voorzien is in zijn werkrooster, zonder dat hij zich strikt moet houden aan de voorziene arbeidsregeling.”* (De Lijn, 2018) De overeenkomst stelt dat het bij De Lijn door de aard van haar operaties kan voorkomen dat men bij ondersteunende diensten kan gecontacteerd worden buiten de werktijden. Daar wordt een voorwaarde aan verbonden, namelijk dat het om ingrepen gaat die zo dringend zijn dat ze niet tot de volgende dag kunnen wachten, en de oproep om daar afspraken rond te maken. Bij die afspraken moet men dan rekening houden met de specifieke situatie van zowel degene die kan opgeroepen worden en de omstandigheden, zoals bij evenementen. De overeenkomst vermeldt ook expliciet de wens tot connectie: *“Daarnaast is het voor sommige medewerkers belangrijk voor zichzelf om ook tijdens vrije momenten op de hoogte te blijven van wat er gebeurt in het bedrijf. Dat kan maar mag ook niet als de norm worden beschouwd.”* (De Lijn, 2018) De wens tot connectie wordt dus als legitiem gezien maar het aspect van verwachting wordt er uit gehaald. Tenslotte wordt meegegeven dat deconnectie tijdens de vakantie normaal is en dat men best goede afspraken maakt over wie er dan wel opvolgt. Problemen kunnen altijd met de leidinggevende besproken worden.

Het afsluiten van e-mail wilde men niet doen. De Lijn werkt op alle mogelijke uren van de dag en velen werken er in shiften. E-mail tijdens bepaalde uren tegenhouden zou daarom erg ingewikkeld worden.

De beleidslijn die werd opgesteld in 2018 voor de relatief kleine groep bedienden werd ongewijzigd opgenomen in de cao die in 2019 werd afgesloten en geldt nu voor alle werknemers.

WhatsApp wordt voor zover bekend niet gebruikt voor professionele doeleinden. Wel zijn er chauffeurs en technici die op sociale media actief berichten over De Lijn, maar dat gaat dan eerder over het reilen en zeilen binnen het bedrijf voor een ruimer publiek.

4.3.7 Sint-Augustinusinstituut Aalst

We hebben ook een voorbeeld uit het onderwijs. Daar is een specifieke situatie met SmartSchool (of gelijkaardige platformen) waar de bereikbaarheid van leerkrachten, ouders en leerlingen sterk mee wordt gestimuleerd. Enkele beschouwingen daaromtrent staan in het kaderstuk hieronder.

Onderwijs en SmartSchool

Een specifieke situatie is er in het onderwijs. De resultaten omtrent bereikbaarheid bij het onderwijs geven aan dat in geen enkele andere beroepsgroep als het onderwijs het e-mails behandelen na de werkuren zo sterk is verspreid (zie 1.2.1). Het onderwijsvak is uit de aard van het werk sowieso al een bijzondere situatie wat de werktijden betreft, maar de SmartSchool toepassing die zowat overal gebruikt wordt lijkt een extra druk teweeg te brengen. SmartSchool is een digitaal platform dat gebruikt wordt om te communiceren tussen leerkrachten, leerlingen en ouders. Het is in principe het enige communicatiekanaal en kan dus niet genegeerd worden. Er worden bestanden in gedeeld en berichten gestuurd, zoals studiemateriaal, opdrachten, aankondigingen en resultaten. Het platform is toegankelijk via een website maar ook via mobiele toepassingen op tablet en smartphone, waar het ook meldingen kan geven zoals elk ander digitaal platform.

Op basis van anekdotische gegevens lijkt het er op dat in heel wat scholen het platform is ingevoerd zonder dat er een duidelijke richtlijnen zijn wat betreft de 'openingsuren' ervan. Dit wordt bevestigd in een rapport van de Scholierenkoepel over stress op school, waarin uitdrukkelijk om een regeling wordt gevraagd:

Een veel genoemde boosdoener zijn digitale leerplatformen, zoals SmartSchool. Leerlingen hebben het al vaak gezegd: 'superhandig middel, maar laten we samen afspraken maken over het gebruik'. Want nu krijg je soms gekke toestanden. Dat een leerkracht om 19u 's avonds nog een taak geeft voor de volgende dag, is echt niet oké. Leerlingen worden al sterk geprikkeld door nieuwe en sociale media. De school moet daar geen schepje bovenop doen en ook hengelen naar hun digitale aandacht. 'Je voelt je verplicht om steeds SmartSchool te checken uit vrees iets belangrijks gemist te hebben'. Tijd dus om op de rem te gaan staan en eens de koppen bij elkaar te steken. (Scholierenkoepel, 2017, pp. 7-8)

Leerlingen zeggen als gevolg van late meldingen op SmartSchool een vervaging van de school-privébalans te ervaren:

Dat de communicatie met school tot 's avonds laat kan doorlopen, is een tweede bezorgdheid. Het stopt niet aan de schoolpoort. Wie de SmartSchool-app op zijn smartphone heeft geïnstalleerd, riskeert continu meldingen te krijgen over nieuwe taken, maar evengoed over een wafelenbak die de school organiseert. De optie om constant meldingen te ontvangen, valt uit te schakelen, maar niet iedere leerling durft dat. Janssens: 'Ik weet niet of scholen goed beseffen dat leerlingen zich daardoor onder druk gezet voelen.' (Cools, 2018)

Dat er hierover nood aan een beleid is wordt door het Vlaams Kenniscentrum Mediawijsheid bevestigd:

"[Elke Boudry, woordvoerder:] 'Geven we ouders en leerlingen tips over hoe ze meldingen kunnen afzetten? Wanneer komen punten online? Wanneer kondig je toetsen aan? Dat valt allemaal af te spreken. Dit is een verhaal van een goede digitale balans vinden.'" (Cools, 2018)

Ook vanuit syndicale hoek is er een vraag naar een betere regeling:

"We hebben dit al vaak aangekaart bij de onderwijsnetten", legt secretaris-generaal Koen Van Kerkhoven [COC] uit. "We willen dat ze dit probleem duidelijk erkennen, en een discussie willen voeren over wat er mag worden verwacht van leerkrachten." Zo stoort het hem dat er bijvoorbeeld op zondagavond nog mails worden verstuurd en verwacht wordt dat die gelezen zijn tegen de volgende ochtend. Ook leerlingen krijgen in het weekend opdrachten of punten. [...] Ook VSOA Onderwijs hoopt op een signaal van Crevits. "Wij dringen nu altijd aan op duidelijke afspraken in de school", zegt voorzitter Marnix Heyndrickx." (Roelandt, 2018)

Het Sint-Augustinusinstituut is een voorbeeld van een school die een set van afspraken omtrent bereikbaarheid heeft gemaakt. De school is de eerste die daarmee in de aandacht komt, onder meer door een artikel in het onderwijsblad Klasse.

De afspraken hebben vooral betrekking op SmartSchool, het intranetplatform waarmee leerkrachten, leerlingen en ouders onderling communiceren en bestanden en documenten delen. De maatregel bestaat uit een reeks van afspraken die bepalen wanneer leerkrachten en leerlingen verwacht worden hun berichten na te kijken en te beantwoorden. De kern van de afspraken is dat men één maal per dag zijn berichten nakijkt.

Bij het opmaken van het plan wilde men rekening houden met het autonome karakter van de onderwijsfuncties, waarbij leerkrachten en aantal contacturen hebben (waarbij ze effectief voor de klas of de aula staan) en de voorbereidende uren waarbij men de autonomie heeft om die eender wanneer op te nemen. Leerkrachten werken buiten de contacturen veelal thuis. Smartschool ondersteunt deze manier van werken en maakt een constante interactie mogelijk tussen leerkrachten, leerlingen en ouders.

In de praktijk blijken de leerkrachten effectief deze vrijheid op te nemen, de IT dienst op de school kan vaststellen dat er op het platform wordt ingelogd op elk moment van de dag of nacht, en week, zelfs in vakanties. Leerkrachten maken dus uitgebreid gebruik van de flexibiliteit die hen geboden wordt.

Men heeft dus wel nog de vrijheid om mails te lezen en te beantwoorden wanneer men dat wilt maar er is vastgelegd dat men één keer per dag naar de e-mails en berichten op Smartschool moet kijken en binnen de 24 uur moet antwoorden nadat men het bericht gelezen heeft. In het minst optimale geval kan het drie dagen duren vooraleer men een antwoord heeft gekregen. De berichten in Smartschool zijn het enige kanaal voor asynchrone berichten op de school; e-mail wordt enkel gebruikt voor contacten buiten de school. Ook ouders en leerlingen worden geacht om SmartSchool te gebruiken voor contacten met de school en bij dringende vragen iemand te spreken of te bellen.

Ook voor de communicatie van en met de leerlingen was dit reglement belangrijk. Er is onder meer in opgenomen dat ook zij onder de éénmaal per dag regel vallen, maar er is ook voorzien dat taken en aankondigingen van overhoringen enkel tijdens de lessen mogen gebeuren. Leerlingen moeten dus niet naar SmartSchool kijken wanneer ze terug zijn van school. In deze school gaat men er bovendien van uit dat niet alle leerlingen thuis internet toegang hebben.

Naast de beperkte e-mail en SmartSchool wordt er ook WhatsApp gebruikt voor communicatie tussen de collega's. Dit kanaal ontsnapt volledig aan de controle van de school, het is geen officieel kanaal en wordt door de IT-dienst "Shadow IT" genoemd, ICT-toepassingen die niet door de school of werkgever worden aangeboden maar wel op de werkvloer worden gebruikt.

De aanleiding voor het initiatief kwam uit het CPBW. Er werd een onderzoek naar het psychosociaal welzijn gedaan door het CPBW in 2015-2016. Daaruit kwam een actieplan met als onderdeel: een gedragscode i.v.m. mail en berichten. Dit werd dan uitgewerkt door de werkgroep website (in een 4-tal vergaderingen) en voorgelegd aan het CPBW, lokaal onderhandelingscomité (vervangt in het onderwijs de ondernemingsraad), schoolraad, leerlingenraad en studentenraad. Het basisprincipe vastleggen was gauw gebeurd, maar het uitwerken van de concrete afspraken en het inschatten van de effecten op leerkrachten, directie, middenkader, leerlingen en ouders was minder eenvoudig – moeten zij hetzelfde ritme volgen?

Er waren geen zware problemen die aan de communicatie via SmartSchool werden toegekend, maar wel ergernissen. Een voorbeeld daarvan is het sturen van berichten op zondagavond, die van belang zijn voor de maandagmorgen. Hoewel uit de metingen van de IT-dienst blijkt dat vele leerkrachten dan aan het werk zijn, werd dit toch als belastend beschouwd. De regeling is ook belangrijk voor directie en middenkader, want die moeten nu sneller zijn als ze beslissingen of vragen willen verspreiden.

Een andere ergernis had te maken met de communicatie met de leerlingen. Het gebeurde wel eens dat een taak werd opgegeven de avond voor dat die moest ingediend worden. Taken kunnen nu alleen maar in de les worden gegeven. Verduidelijking kan wel nog tussendoor. Dit houdt ook voor de leerlingen dan in dat ze niet de avond voor de taak klaar is nog uitleg kunnen vragen, gezien de leerkracht niet verondersteld kan worden om 's avonds nog de berichten te lezen.

Er bleek weinig weerstand tegen het reglement, wat waarschijnlijk te maken heeft met het feit dat men enkel de verwachtingen heeft bijgesteld en dat men wel nog de volledige vrije toegang heeft tot SmartSchool en e-mail; er wordt niks afgesloten of beperkt. Technisch zou het afsluiten niet moeilijk zijn, maar men heeft niettemin expliciet voor gekozen om het niet te doen. Typisch voor het beroep van leerkracht is dat er weliswaar lange periodes zijn zonder contacturen, maar dat men in die schoolvakanties toch voorbereidend werk moet doen, doorgaans is men daar ruim twee weken mee bezig. Uit de activiteit op SmartSchool kon men afleiden dat leerkrachten dat op een heel andere manier invullen: sommigen bereiden zich voor bij het begin van de vakantie en zijn er dan van af, anderen doen het in het midden van de vakantie of op het einde. Men kan dat vrij kiezen, maar om die vrijheid te garanderen is er ook in de vakantie voorzien dat men pas twee dagen voor het einde van de vakantie verondersteld wordt om SmartSchool minstens één keer na te kijken.

Naast de afspraken zijn er in het reglement ook suggesties opgenomen om de uitgebreide meldingen (op computer en smartphone) die er beschikbaar zijn goed te beheren en vooral te beperken. Ongeveer een derde van de leerkrachten heeft geen beperkingen ingesteld en ontvangt dus alle meldingen, een derde heeft de meldingen aangepast en het overige derde heeft de app niet op de smartphone geïnstalleerd.

Het reglement wordt door directie en middenkader goed opgevolgd, waardoor de juiste toon wordt gezet.

(zie ook Cools, 2018; De Wilde, 2018)

4.3.8 Studiebureau Jonkcheere

Studiebureau Jonkcheere is een advies- en ingenieursbureau in Brugge. Ze leveren advies, doen het ontwerp en de planning en opvolging van grote infrastructuurwerken. Er werken 33 medewerkers, voornamelijk technische profielen, ingenieurs, De onderneming werkt in een omgeving waar veel overlegd en vergaderd wordt en waar een groot aantal projecten tegelijkertijd loopt.

De zaakvoerder van de onderneming heeft een project opgezet om de werkdruk beter beheersbaar te houden en de focus op het werk zelf te kunnen leggen, om meer met het werk zelf bezig te kunnen zijn.

Het eerste luik van het project bestaat in het invoeren van een 'bibliotheekuur'. Van acht tot tien wordt er in stilte gewerkt, al is men wel telefonisch bereikbaar. Zo moet men terug aan geconcentreerd werken toekomen.

Het tweede luik bestaat uit het beheren van de stroom e-mails. Alle e-mails, ook die aan medewerkers worden allemaal centraal ontvangen en dan verspreid naar de medewerker door wie die afgehandeld moet worden. De e-mails worden ook centraal geklasseerd, dus iedereen heeft een quasi lege inbox op het einde van de dag. De centrale sortering maakt het ook mogelijk om klanten die teveel druk zetten of onbeleefde mails sturen te blokkeren en ze te vragen hun mails anders te formuleren.

Tweemaal per dag worden alle vooraf gesorteerde e-mails doorgestuurd. De medewerkers worden dus maar twee keer per dag met e-mail geconfronteerd. Als een klant teveel e-mails stuurt, worden die gebundeld en teruggestuurd. E-mails die betrekking hebben op een werf waar net een vergadering is geweest worden teruggestuurd met de vraag om die op de volgende werfvergadering te behandelen. Zo wil men de communicatie per e-mail, waarvan men ervaart dat die al te vaak ongeordend en instant worden verstuurd, terugdringen en de communicatie terugbrengen tot de werfvergaderingen. De regeling van het centraal beheer wordt duidelijk weergegeven, zowel intern als extern (toelichting in de e-mailhandtekening).

Ten derde is er een beperking in de bereikbaarheid na de werkuren. Buiten het bedrijf zijn de gsmnummers van de medewerkers niet bekend. Dat betekent dat ze voor externen niet meer bereikbaar zijn na 16u30, het uur waarop men stopt met werken. Daarna wordt het algemeen nummer doorgeschakeld naar de zaakvoerder die ofwel zelf de zaak afhandelt ofwel een medewerker verwittigt, maar dat gebeurt zelden. Men verwacht geen bereikbaarheid na de werkuren. Daartegenover staat dan dat men verwacht dat men tijdens de werkuren niet bereikbaar is voor privé-zaken en het gebruik van de eigen smartphone te beperken. Medewerkers kunnen bij hun e-mail en de bedrijfsdocumenten van thuis uit als ze dat willen, maar dat gebeurt volgens de zaakvoerder voornamelijk als ze na werfvergaderingen naar huis gaan en daar de zaken afwerken. Thuiswerken is er slechts in uitzonderlijke gevallen.

Volgens de zaakvoerder is er een algemene tevredenheid over deze werkwijze. Het werk is er veel rustiger door geworden en er is meer focus. De onderneming heeft in 2019 een award gekregen voor deze aanpak en heeft met dit project sindsdien veel belangstelling gekregen.

(zie ook Lescrauwaet, 2019; Liantis, 2019; Vanlommel, 2019)

4.3.9 Lidl

Lidl is een van de voornaamste warenhuisketens in België. Ze komen vaak in het nieuws met hun maatregel om e-mails die na 18u00 verzonden worden tegen te houden tot de volgende ochtend om 07:00. Het gaat om de bedienden en kaders van het hoofdkantoor in Merelbeke, dus niet de medewerkers van de winkelfilialen.

Het initiatief is er gekomen op basis van de jaarlijkse enquête die bij het personeel gehouden wordt, en de bevraging die gedaan wordt in het kader van de 'Great Place To Work' competitie waar Lidl aan deelneemt. Daaruit bleek dat we werknemers aangaven dat de werk-privébalans een werkpunt is.

Twee jaar geleden heeft Lidl voor het hoofdkantoor een 'HNW' regeling ingevoerd, waarbij onder meer flexibele werkuren en telewerken werden ingevoerd en werd e-mailen thuis en op de GSM mogelijk gemaakt. Dit werd ingevoerd omdat men als bedrijf de noodzaak aanvoelde om met de verwachtingen van de werknemers vandaag mee te zijn.

Er bleek vrij snel een nood te zijn aan een kader om te weten wanneer het werk dan eigenlijk begint en eindigt. Daar waren geen richtlijnen voor meegegeven bij de invoering van HNW. Door duidelijkheid te hebben over wat wel en niet kan wilde men de werk-privébalans verbeteren. De idee van HR was dat mensen er nood aan hebben dat het werk af en toe helemaal stopt.

De kern van de maatregel, die een jaar geleden werd ingevoerd, is dat e-mails die na 18:00 verstuurd worden op de server blijven staan en pas om 07:00 de ochtend van de eerstvolgende werkdag worden afgeleverd. De mailbox blijft wel volledig toegankelijk. De filosofie daarachter is dat men de druk om na de courante werkuren te werken niet mag gelegd worden bij wie daar niet om gevraagd heeft. 's Avonds werken kan maar moet een vrije keuze zijn, die keuze is niet meer vrij als men e-mails ontvangt. De maatregel is er dus gekomen een jaar na de invoering van het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Bij de invoering werd die nood niet verwacht. Er was wel een zekere onrust, of zelfs paniek, bij een aantal medewerkers, omdat men vreesde in het werk gehinderd te worden. Het was volgens het management wennen voor iedereen, maar er zou een consensus zijn dat het voor iedereen voor meer rust heeft gezorgd.

Er was op het kantoor wel een cultuur ontstaan waarbij men late doorwerkte. Daar wilde men bij het management vanaf, men wilde dat de werknemers volledig kunnen disconnecteren en hun rust nemen. Ook dat zag men als een noodzaak om te kunnen concurreren op de arbeidsmarkt.

Uit de eerste evaluatie, een jaar na invoering, bleek 70% van de werknemers tevreden over de maatregel. De 30% die niet tevreden was verwees vooral naar deadlines die na 18:00 liggen en waarbij het lastig is als de e-mail dan niet meer doorkomt. De vraag kwam dan om het afsluiten met een half uur of een uur te verlaten, maar daar is het management niet op ingegaan om te vermijden dat er steeds meer uitstel zou van komen.

Een tweede moeilijkheid is dat er ook via WhatsApp wordt gecommuniceerd. Op verschillende diensten zijn WhatsAppgroepen waar professionele informatie en berichten worden uitgewisseld. Op WhatsApp heeft de onderneming geen enkele greep. Weliswaar is de richtlijn dat er enkel werknummers worden toegevoegd, maar zowat acht op de tien medewerkers heeft één nummer voor zowel werk als privé – dat is een vrije keuze die aangeboden wordt door de werkgever. Men probeert dit te counteren door het uitgeven van 'tips en tricks', zoals het op stil zetten van meldingen.

Naast e-mail en WhatsApp is er ook Yabber, een systeem waarmee vaste nummers doorgeschakeld worden naar een laptop, gekoppeld aan een chatsysteem. Dit houdt in dat wie niet is ingelogd op een pc ook niet bereikbaar is per telefoon of chat – wat ook zo is wanneer een vergadering is ingepland in de kalender.

Voor enkele diensten, voornamelijk in de logistiek, is er wel een ruimere bereikbaarheid nodig. Voor een aantal functies die dringende oproepen of vragen moeten kunnen beantwoorden zijn uitzonderingen voorzien. De logistieke diensten werken in een ploegensysteem, 24/24. Deze diensten zijn bereikbaar via een algemeen e-mailadres, wat opgevolgd wordt door de ploeg die dan aan het werk is. Deze e-mails blijven wel de hele tijd afgeleverd en verzonden worden, maar worden enkel ter plaatse gelezen.

(zie ook Alsteens, 2018b; RTBF, 2018)(RTBF, n.d.)(RTBF, n.d.)

4.3.10 cao PC 310 Bankwezen

Het PC 310 Banken heeft in de cao van 30 september 2019 het recht op deconnectie ingeschreven. De betrokken tekst luidt als volgt:

“Art. 7 Deconnecteren van het werk en gebruik van digitale communicatiemiddelen.

Met het oog op het respecteren van de rusttijden, de jaarlijkse vakantie en andere verloven van werknemers en met het oog op het vrijwaren van de balans tussen werk en privéleven, verwijzen de sociale partners naar de artikelen 16 en 17 van de Wet van 26 maart 2018 betreffende de versterking van de economische groei en de sociale cohesie, die voorzien in een overleg op regelmatige tijdstippen in het CPBW over deconnectie en het gebruik van digitale communicatiemiddelen.

De sociale partners erkennen het recht op deconnectie met het oog op het respecteren van de rust- en verlofperioden en met het oog op het vrijwaren van de balans tussen werk- en privéleven.

Ze verbinden er zich ook ertoe om in het sectoraal opleidingsaanbod een initiatief op te nemen inzake informatie over de risico's van hyperconnectie en over best practices voor een verstandig en evenwichtig gebruik van digitale hulpmiddelen (gsm, smartphone, mails, ...).

De ondernemingen die nog geen kader over dit onderwerp hebben, verbinden zich ertoe om gedurende de looptijd van het akkoord, duidelijke en transparante richtsnoeren te bevorderen en leidinggevenden en werknemers te sensibiliseren over de risico's inzake overdreven connectiviteit.

Onder het "recht op deconnectie" verstaan we het recht van de werknemer om niet ingelogd te zijn op zijn professionele digitale tools buiten de werkuren, behalve als de werknemer een kritieke functie uitoefent of als er vooraf andere overeenkomsten zouden zijn gesloten.” (Paritair Comité Voor De Banken 310, 2019)

In de overeenkomst wordt deconnectie expliciet als recht ingeschreven, en beschreven als een recht om niet ingelogd te zijn op de professionele tools. Er zijn een aantal uitzonderingen beschreven, meer bepaald voor een aantal kritische diensten en wanneer er andere afspraken zijn gemaakt. Twee grote banken hebben dit in een bedrijfsovereenkomst opgenomen. Door het opleidingsfonds van het PC worden opleidingen over tijdsgebruik aangeboden, waarin ook aandacht is voor digitaal welzijn en time-management.

Op basis van gesprekken met betrokken sociale partners blijkt dat de voornaamste doelstelling is om de cultuur in de sector wat bij te sturen. De financiële sector staat onder druk waardoor de werkdruk al een aantal jaar vrij hoog is. Door de veranderingen in de sector, waarbij steeds

meer digitaal gewerkt wordt, zijn er steeds minder uitvoerende bedienden en steeds meer kaderleden, voor wie andere regelingen gelden wat de werktijden betreft.

In het bankwezen is er ook de trend om de dienstverlening aan de klant meer digitaal aan te bieden waarbij de stap naar dienstverlening buiten de klassieke kantooruren klein is. Banken worden ook steeds meer aangestuurd vanuit een internationale context, waarbij het topmanagement vaker kan wisselen en er dan ook een andere cultuur kan ingevoerd worden.

Daarbij komt dat in de sector loonsverhogingen en promoties steeds vaker discretionair worden toegekend, waardoor de druk om te laten zien dat men betrokken is bij het werk hoog is. In de sector is ook het mobiel werken en aan flexdesks sterk verspreid, waardoor het materiaal waarmee men werkt sowieso al mobiel is en door de meeste werknemers ook mee naar huis wordt genomen. Dit verlaagt de drempel.

De situatie in de banken is dus in sterke mate deze van een hoge werkdruk in een digitale omgeving, die de medewerkers er ook vaker toe brengt om digitaal te connecteren.

4.3.11 Vaststellingen

De voorbeelden die we hebben kunnen vinden hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken en deze sluiten aan bij de bevindingen van de literatuur.

- De twee buitenlandse voorbeelden zijn de enige die we gevonden hebben bij grote ondernemingen. Deze golden ook als belangrijke voorbeelden in de algemene beeldvorming.
- De autonomie van de werknemer wordt in veel van onze voorbeelden behouden: er is nog steeds de vrijheid om op gelijk welk uur van de dag te werken en berichten te versturen. Dit sluit aan bij de vaststelling dat digitale verbondenheid vaak ervaren wordt als een vorm van autonomie en dat voor veel werknemers het opheffen van deze autonomie ongunstige effecten zou hebben.
- Daarnaast houden de maatregelen in dat de verwachtingen over de tijdslots waarbinnen men mag verwachten dat er op berichten wordt ingegaan – en men dus aan het werk is – verduidelijkt worden, wat in de praktijk betekent dat ze beperkt worden. Gecombineerd met de vrijheid om toch zelf nog te werken wanneer men wil wordt de autonomie paradox gecounterd en wordt de autonomie terug hersteld door de descriptieve norm te corrigeren door een prescriptieve norm in de plaats te stellen, zonder die echt af te dwingen.
- Geen enkele van de maatregelen zijn ingevoerd samen met de invoering van de ICT die tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk maakt. Ze zijn allemaal ingevoerd nadat gebleken is dat voor een belangrijk aantal werknemers de toename van de werktijd of verbonden tijd een negatief effect op het welbevinden heeft of dreigde te hebben. In geen enkele van de beschreven voorbeelden werd die behoefte op voorhand ingeschat, ze zijn reacties op omstandigheden die zijn gegroeid. De vraag die daar uit volgt is of na verloop van tijd de maatregelen die hier beschreven worden ook hun tekortkomingen zullen blijken te hebben en wat die dan zouden zijn.
- De initiatieven voor het invoeren van deze maatregelen kwam in de beschreven voorbeelden zowel vanuit de HR-afdeling als vanuit de syndicale delegatie. De afspraken variëren van een informele campagne tot afspraken die in een CAO zijn vastgelegd.

- De maatregelen rond (de)connectie staan nooit op zich. Vaak getuigt men van een sector of bedrijf in verandering, met digitalisering als een constante, waar – soms tijdelijk – een grotere werkdruk is. De werkdruk of werkomstandigheden worden als bronnen van werkstress en druk op de werk-privébalans gezien, waar de connectie een uitloper van is.
- De afspraken die gemaakt worden richten zich op de effecten van praktijken die spontaan zijn ontstaan. Ze erkennen daarmee in feite het effect van de beschrijvende norm en zien de bereikbaarheid als een praktijk die ontstaat tussen medewerkers onderling en niet louter als gevolg van een leidinggevende die bereikbaarheidsverwachtingen zou opleggen. Het belang van voorbeeldgedrag van leidinggevendenden wordt in de voorbeelden wel erkend.
- WhatsApp duikt vaak op als ‘verstoorder’ van het beleid. Heel wat medewerkers blijken in een WhatsApp groep van het werk te zitten en dat is een oncontroleerbaar gegeven. Bij de meeste voorbeelden waren deze WhatsApp groepen géén initiatief van de werkgever, het gaat om een initiatief van collega’s onderling. Het is niet duidelijk in welke mate deze WhatsApp groepen een louter professionele invulling krijgen, of dat ze eerder een informeel ‘babbel’ karakter hebben.
- In alle opgesomde voorbeelden is de focus e-mail. Het beleid draait steeds om het beperken van de tijd waarbinnen e-mailberichten gelezen worden en in tweede instantie het inloggen op bedrijfstoepassingen. In de types van jobs waar deze problematiek zich voordoet is e-mail wellicht het voornaamste communicatiemiddel. Telefonische bereikbaarheid is minder belangrijk.
- Alle voorbeelden beantwoorden daarmee aan de voornaamste conclusies van de literatuur: het is nodig dat de problematiek van bovenmatige connectie wordt erkend en dat er maatregelen worden genomen, maar het is evenzeer belangrijk om de autonomie van de werknemers om al dan niet te connecteren overeind te laten.

5 Nood aan verder onderzoek

Dankzij de uitgebreide bestaande literatuur, de cijfers die we hebben uit de werkbaarheidsmonitor en de inzichten uit de voorbeelden die we hebben kunnen vinden krijgen we een goed inzicht in hoe digitale verbinding werkt, wat de voor- en nadelen zijn en hebben we een aantal richtingen kunnen geven voor beleid in ondernemingen. Er blijven echter een aantal vragen onopgelost, die onze mogelijkheden om suggesties te doen beperken.

▀ Voor de zelfstandigen hetzelfde?

De literatuur en de voorbeelden gaan enkel over werknemers. We kunnen veronderstellen dat voor zelfstandigen dezelfde principes gelden en dat zij zich tot zakenpartners, klanten en leveranciers verhouden zoals werknemers tot externe contacten, collega's, leidinggevenden en ondergeschikten. Net zoals werknemers kunnen ze zich daarbij in verschillende posities van afhankelijkheid bevinden en daardoor gevoelig zijn voor normering wat de mate van digitale verbinding betreft. We kunnen veronderstellen dat zelfstandigen meestal niet gebonden zijn door een reglement of afspraken omtrent beschikbaarheid en dus geen 'prescriptieve' normen kennen maar enkel 'descriptieve'. Dat maakt hen extra gevoelig voor onuitgesproken verwachtingspatronen omtrent bereikbaarheid. Het kan voor zelfstandigen enerzijds eenvoudiger zijn om tot afspraken te komen omdat ze dit autonoom kunnen doen, maar anderzijds ook moeilijker gezien de mogelijke afhankelijkheid van klanten of leveranciers en het gebrek aan een kader zoals werknemers dit hebben binnen het sociaal overleg op ondernemingsniveau. Het is relevant om de specifieke situatie van zelfstandigen ook te onderzoeken.

▀ Modaliteiten van terbeschikkingstelling van ICT

Er zijn enkele aanwijzingen dat het een verschil maakt of ICT door de werkgever ter beschikking wordt gesteld of dat het om een privé toestel gaat dat voor het werk wordt gebruikt. Toestellen kunnen door de werkgever ter beschikking worden gesteld, met een part nummer of niet, Er zijn veel combinaties van eigen Een inzicht in de spreiding van het gebruik ervan (het hebben van een smartphone van het werk, naast of als enige toestel, het gebruik van een eigen smartphone voor het werk, het hebben van één nummer of aparte nummers voor werk en privé) hebben we niet, en dus ook geen duidelijk beeld van de effecten.

▀ Hoeveel verkiezen segmentatie, hoeveel integratie

We weten uit de literatuur dat personen wat de voorkeur voor de scheiding tussen werk en privé op een schaal kunnen geplaatst worden van segmentatie tot integratie, maar we hebben geen idee hoe de werknemerspopulatie en de zelfstandigen zich op die schaal spreiden. We weten dus ook niet welk type van maatregelen deze beide types wel of niet waarderen. We weten ook niet of segmentatie/integratie voorkeur standvastig is of verband houdt met de levensfase, de gezinssituatie, of met de aard van de functie of het werk. We weten ook niet of het mogelijk is om een bedrijfscultuur te handhaven waarin de verschillende types hun 'fit' vinden.

▀ Positieve effecten

De positieve effecten van digitale verbondenheid zijn wel beschreven, maar ze zijn niet zo uitgebreid onderzocht als de nadelen. De manier waarop flexibiliteit kan gegenereerd worden door digitaal te connecteren en onder welke voorwaarden er een bepaald effect kan

waargenomen worden is niet onderzocht. Er is meer inzicht nodig in hoe digitale digitale verbinding behulpzaam is of kan zijn in het uitoefenen van de werk-privébalans, zodat het gebruik – dat er sowieso is – kan begrepen of gestuurd worden in de richting waarvan we kunnen zeggen dat het gunstig is.

▀ Kan een onderneming of organisatie beide benaderingen tegelijk aanbieden?

Op basis van de ‘person environment fit’ benadering werd vastgesteld dat de beste resultaten behaald worden wanneer een organisatie de medewerkers de mogelijkheden biedt om zijn of haar mate van integratie tussen werk en privé te handhaven. De cultuur in een organisatie en het leiderschap zijn belangrijke componenten daarvan. In welke mate het mogelijk is om zowel een integratiecultuur als een segregatiecultuur in één organisatie te hebben is onduidelijk.

▀ WhatsApp als kaper op de kust

Uit de voorbeelden blijkt dat nieuwe communicatiekanalen zoals Whatsapp in opmars zijn en vaak worden gebruikt als een omweg om beperkingen in bereikbaarheid te omzeilen. In Nederland bestaat hierover een levendig debat. De mate waarin WhatsApp de werkvloer veroverd in Vlaanderen en hoe werknemers en zelfstandigen hier tegenaan kijken verdient op korte termijn verder onderzoek, gezien kan aangenomen worden dat de effecten van WhatsApp belangrijker zijn dan bij andere communicatiekanalen. Aansluitend hierbij is er ook meer inzicht nodig in andere types van professionele communicatiekanalen zoals Skype, Slack of Microsoft Teams, die langzaam hun plaats op de werkvloer innemen.

▀ Effecten en neveneffecten van beleid

Niet alleen is de informatie over een aantal ondernemingen die maatregelen hebben genomen om de bereikbaarheid na de werkuren in te perken erg summier, er is geen enkele duidelijkheid over de effecten op korte en langere termijn. Er zijn anekdotische aanwijzingen dat werknemers omwegen zoeken om toch een connectie te maken, wat in de lijn ligt van de vaststellingen over Shadow-it, maar er zijn geen onderzoeksgegevens over. Het is nuttig om daarover een werknemersbevraging te doen, zodat ook de impact van beleidskaders rond digitale verbinding in kaart kan worden gebracht.

▀ Hoe goed kennen mensen hun smartphone?

Uit diverse informele gesprekken over dit onderwerp blijkt dat veel mensen hun smartphone graag zodanig willen instellen dat meldingen of afleidingen tot een minimum beperkt worden, of toch op zijn minst beheersbaar zijn. Het is nuttig om de nood hieraan in kaart te brengen, zodat de nood aan opleiding hierover – en de effecten ervan – duidelijk gekend zijn.

▀ Nood aan meer inzicht voor onderwijs

Er is een duidelijke vraag vanuit het onderwijs om meer inzicht te krijgen in de problematiek zoals die zich in hun sector afspeelt, met name in verband met de SmartSchool toepassing. Doordat deze toepassing niet alleen voor collega's onder elkaar een digitaal communicatieplatform is maar ook voor de leerlingen en ouders, is de situatie nog eens zo complex. Bovendien weten we uit de werkbaarheidsmonitor dat zowel de werkbaarheid in het onderwijs minder goed zit als dat de digitale verbinding er het grootst is van alle jobtypes.

Referentielijst

- Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. (2006). *Dictionary of Sociology. Fifth Edition* (Fifth). London: Pinguin.
- Alsteens, L. (2018a, August 31). Gedaan met werken , gedaan met mails krijgen. *De Standaard*, p. 6.
- Alsteens, L. (2018b, August 31). Vanavond niet meer, baas. *De Standaard*, p. 1.
- Anseel, F. (2014, February 20). Altijd bereikbaar zijn is verslavend en ongezond, maar niet verboden. *De Morgen*.
- Appelbaum, S. H., Marchionni, A., & Fernandez, A. (2008). The multi-tasking paradox: perceptions, problems and strategies. *Management Decision*, 46(9), 1313–1325. <https://doi.org/10.1108/00251740810911966>
- Apple. (2018). Nieuwe features in iOS 12. Retrieved June 13, 2019, from <https://www.apple.com/benl/ios/ios-12/features/>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2014). Please Respond ASAP: Workplace Telepressure and Employee Recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Bartling, B. (2016). Why Slack Hurts Your Teams Productivity – The Flux – Medium. Retrieved July 4, 2018, from <https://medium.com/the-flux/why-slack-hurts-your-teams-productivity-af9804d06606>
- BMW Group. (2014). *Sustainable Value Report*. Munchen.
- BMW laat werknemer onbereikbaar zijn. (2014), 9467625.
- Bogaerts, Y., De Cooman, R. D., & De Gieter, S. D. (2018). Getting the work-nonwork interface you are looking for: The relevance of work-nonwork boundary management fit. *Frontiers in Psychology*, 9(JUL), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01158>
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., Butts, M. M., & Becker, W. J. (2016). Managing “after hours” electronic work communication. *Organizational Dynamics*, 45(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.004>
- Bouma, J. (2019, November 13). Hoe overleef je de groepsapp van je werk ? *De Standaard*.
- Bouma, J. (@Japed). (2019). Jongens ik krijg steeds meer vragen over de “appgroep van het werk”. Wat zet je erin, wat niet (foto’s van je kinderen?), zit je baas erin, feliciteer je (iedereen) bij verjaardagen, wat zijn jullie grootste ergernissen en appblunders? Kom maar op, dan g. Retrieved November 8, 2019, from <https://twitter.com/Japed/status/1192402515553378304?s=03>
- Bourdeaud’hui, R., & Delagrangé, H. (2017). *Rapport Werkbaar werk en Het Nieuwe Werken*. SERV - Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud’hui, R., & Delagrangé, H. (2020). *Rapport Werkbaar werk en Het Nieuwe Werken*. Brussel: SERV - Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bowles, N. (2018, February 5). Early Facebook and Google Employees Form Coalition to Fight What They Built. *The New York Times*, p. B6.
- Cancialosi, C. (2016). Digital Communication In The Workplace Is No Longer Optional. Retrieved July 23, 2018, from <https://www.forbes.com/sites/chrisncancialosi/2016/08/01/digital-communication-in-the-workplace-is-no-longer-optional/#2543d66e46de>

- Cavazotte, F., Lemos, A. H., Villadsen, K., Heloisa Lemos, A., & Villadsen, K. (2014). Corporate smart phones: professionals' conscious engagement in escalating work connectivity. *New Technology, Work and Employment*, 29(1). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12022>
- Collins, E., & Cox, A. L. (2014). Switch on to games: Can digital games aid post-work recovery? *International Journal of Human Computer Studies*, 72(8–9), 654–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2013.12.006>
- Collins, E., Cox, A., Wilcock, C., & Sethu-Jones, G. (2019). Digital Games and Mindfulness Apps: Comparison of Effects on Post Work Recovery. *JMIR Mental Health*, 6(7), e12853. <https://doi.org/10.2196/12853>
- Cools, S. (2018, December 12). Ook digitale klas heeft nood aan afspraken. *De Standaard*.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload? *Harvard Business Review*, 94(1–2), 1–10.
- De Boeck, A. (2017, December 20). Mag wie flexibel werkt soms ook onbereikbaar zijn? *De Morgen*, p. 9.
- De Clerq, I. (n.d.). connect share lead. Retrieved July 15, 2019, from <https://www.connectsharelead.com/>
- De Lijn. (2018). Beleid Deconnectie. Overleg over deconnectie en het gebruik van digitale Beleid. Mechelen.
- De Wilde, B. (2018, March). School maakt spelregels voor Smartschool. *Klasse*.
- Delagrangé, H., & Notebaert, S. (2018). Methodologie van de Ondernemingsenquête. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrangé, H., & Notebaert, S. (2019). *Digitalisering in de Vlaamse ondernemingen en organisaties*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Demerouti, E., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2007). Need for recovery, home-work interference and performance: Is lack of concentration the link? *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 204–220. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.002>
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone Use, Work-Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery. *Applied Psychology*, 63(3). <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>
- Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use, work–family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations*, 69(5), 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/0018726715601890>
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1). <https://doi.org/10.1111/joop.12083>
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84. <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R., & Stevenson, M. (2014). Mobile Technology and Boundary Permeability. *British Journal of Management*, 25(3), 570–588. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12027>

- Eurofound. (2019). Flexible working in the digital age - Is everyone a winner? [Webinar 13/06/2019]. Dublin: Eurofound.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Research Report*. Luxembourg, Geneva: Publications Office of the European Union and the International Labour Office. <https://doi.org/10.2806/372726>
- Farrenkopf, A. (2014). Flexibel werken, bewust afschalten. Retrieved February 5, 2020, from <https://www.igmetall.de/im-betrieb/betriebsrat/flexibel-arbeiten-bewusst-abschalten>
- Finnegan, M. (2018). WhatsApp at work : Companies grapple with a popular ad hoc tool Real-world use , data protection concerns. Retrieved from <https://www.computerworld.com/article/3322621/whatsapp-at-work-companies-grapple-with-a-popular-ad-hoc-tool.html>
- Fischer, M. (2017, May). What Happens When Work Becomes a Nonstop Chat Room. *New York Magazine*.
- Fleck, R., Cox, A. L., & Robison, R. A. V. (2015). Balancing boundaries: Using multiple devices to manage work-life balance. In *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings* (Vol. 2015-April). <https://doi.org/10.1145/2702123.2702386>
- Fried, J. (2016). Is group chat making you sweat? Retrieved July 4, 2018, from <https://m.signalnoise.com/is-group-chat-making-you-sweat-744659addf7d>
- Gadeyne, N. (2018). Constante connectie met werk en werk- privébalans : als water en vuur ? *OVER.WERK Tijdschrift van Het Steunpunt WAV*, (2), 127–132.
- Gallucci, N. (2017). Face it: Slack is ruining your life. Retrieved June 20, 2019, from <https://mashable.com/2017/05/12/slack-is-ruining-your-life/?europe=true>
- Garrett, R. K., Ph, D., Danziger, J. N., & Ph, D. (2008). On Cyberslacking : Workplace Status and Personal Internet Use at Work. *CyberPsychology & Behaviour*, 11(3), 287–292. <https://doi.org/10.1089/cpb.2007.0146>
- Geert Bourgeois, Viceminister-president van de Vlaamse Regering en, & Vlaams minister van Bestuurszaken. omzendbrief BZ 140516 (2014).
- Gegevensbeschermingsautoriteit. (2019). Cyberslacking. Retrieved June 14, 2019, from <https://www.gegevensbeschermingsautoriteit.be/lexicon/cyberslacking-nl>
- Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T., & Nüske, N. (2018). *Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien* (Forschungsförderung No. 101). Düsseldorf.
- Glow, J. (2015). That week I tried to unplug from Slack. Retrieved June 20, 2019, from <https://www.theverge.com/2015/8/27/9213653/the-week-i-tried-to-unplug-from-slack>
- Grawitch, M. J., Werth, P. M., Palmer, S. N., Erb, K. R., & Lavigne, K. N. (2018). Self-imposed pressure or organizational norms? Further examination of the construct of workplace telepressure. *Stress and Health*, 34(2), 306–319. <https://doi.org/10.1002/smi.2792>
- Hamburger, E. (2014). Slack is killing email - The Verge. Retrieved March 13, 2019, from <https://www.theverge.com/2014/8/12/5991005/slack-is-killing-email-yes-really>
- Hesselberth, P. (2018). Discourses on disconnectivity and the right to disconnect. *New Media & Society*, 20(5), 1994–2010. <https://doi.org/10.1177/1461444817711449>
- Kamer van Volksvertegenwoordigers van België. Wet betreffende de versterking van de economische groei en de sociale cohesie, Staatsblad § (2018). Brussel: Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers.

- Kenton, B. (red. . (2013). role. Retrieved May 10, 2019, from <https://sociologydictionary.org/role/>
- Köffer, S., Anlauf, L., Ortbach, K., & Niehaves, B. (2015). The intensified blurring of boundaries between work and private life through IT consumerisation. In *23rd European Conference on Information Systems, ECIS 2015* (Vol. 2015-May). Association for Information Systems.
- Lapierre, L. M., Hammer, L. B., Truxillo, D. M., & Murphy, L. A. (2012). Family interference with work and workplace cognitive failure: The mitigating role of recovery experiences. *Journal of Vocational Behavior, 81*(2), 227–235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.07.007>
- Lescrauwaet, T. (2019, October 11). Ssssssssst. *Het Nieuwsblad*, p. 3.
- Liantis. (2019). Liantis awards 2019 voor Welzijn en Preventie : Maak kennis met de winnaars. Retrieved October 11, 2019, from <https://www.liantisawards.be/nl/winnaars-welzijn-preventie>
- Lintao, C. (2017). The science behind why you can't put down your phone. Retrieved July 9, 2019, from https://thenextweb.com/marketing-seo/2017/07/06/science-behind-cant-put-phone/#.tnw_Breyxvo0
- MacCormick, J. S., Dery, K., & Kolb, D. G. (2012). Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement. *Organizational Dynamics, 41*(3), 194–201. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.007>
- Mallmann, Gabriela L., Maçada, A. C. G., & Eckhardt, A. (2018). We are social: A social influence perspective to investigate shadow IT usage. *26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, ECIS 2018*.
- Mallmann, Gabriela Labres, Maçada, A. C. G., & Oliveira, M. (2016). Can shadow IT facilitate knowledge sharing in organizations? An exploratory study. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2016-Janua*(September), 550–558.
- Mankins, M. (2017). Collaboration overload is a symptom of a deeper organizational problem. *Harvard Business Review, 2–7*.
- MASTER Projekt. (2017). Startseite MASTER - Management ständiger Erreichbarkeit. Retrieved April 9, 2019, from <http://www.erreichbarkeit.eu/>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science, 24*(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.287/orsc.11200806>
- Meier, P., Mortelmans, D., & Emery, L. (2018). Strategieën om politiek en privé met elkaar te verzoenen: Vlaamse lokale mandaathouders. *Sociologos, 39*(4), 428–448.
- Mens, R. (2018). iOS 12: zo stel je limieten van schermtijd per app in - One More Thing. Retrieved November 27, 2019, from https://www.onemorething.nl/2018/10/ios-12-schermtijd-limieten-per-app-in/?utm_source=google&utm_medium=organic
- Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Parijs.
- Middleton, C. A. (2007). Illusions of Balance and Control in an Always-on Environment: a Case Study of BlackBerry Users. *Continuum, 21*(2), 165–178. <https://doi.org/10.1080/10304310701268695>
- Minister Halts After-Hours Contact for Staff. (2013). Retrieved April 10, 2019, from <https://www.spiegel.de/international/germany/no-contact-for-german-labor-ministry-employees-after-work-new-guidelines-a-919463-druck.html>

- Molla, R. (2019a). If Slack is so good , why are so many companies trying to fix it ? Retrieved June 25, 2019, from <https://www.vox.com/2019/6/24/18691757/slack-ipo-competitors-apps>
- Molla, R. (2019b). The productivity pit: how Slack is ruining work. Retrieved June 25, 2019, from <https://www.vox.com/recode/2019/5/1/18511575/productivity-slack-google-microsoft-facebook>
- Mullan, K., & Wajcman, J. (2019). Have Mobile Devices Changed Working Patterns in the 21st Century? A Time-diary Analysis of Work Extension in the UK. *Work, Employment and Society*, 33(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/0950017017730529>
- Newton, C. (2018a). Slack didn't kill email — and it might have made it stronger. Retrieved July 4, 2018, from <https://www.theverge.com/2018/7/4/17486742/slack-distraction-front-mathilde-collin-interview-converge-podcast>
- Newton, C. (2018b). 'Time well spent' is shaping up to be tech's next big debate. Retrieved June 20, 2019, from <https://www.theverge.com/2018/1/17/16903844/time-well-spent-facebook-tristan-harris-mark-zuckerberg>
- Nextplane. (2018). *The fight to collaborate (part 2): I.T. stands its ground*.
- Nicas, J. (2019, April 27). Apple Cracks Down on Apps That Fight iPhone Addiction. *The New York Times*.
- NRC. (2017, January 5). Werkdrukwet beschermt niet tegen jezelf. *NRC*.
- Nugent, J. (2018a). Android 9 Pie : Improving productivity , digital wellbeing for the enterprise. Retrieved December 20, 2018, from <https://www.blog.google/products/android-enterprise/android-9-pie-enterprise/>
- Nugent, J. (2018b). How Android can help you switch off and enjoy the holidays. Retrieved December 20, 2018, from <https://www.blog.google/products/android-enterprise/how-android-can-help-you-switch-and-enjoy-holidays/>
- Obushenkova, E., Plester, B., & Haworth, N. (2018). Manager-employee psychological contracts: enter the smartphone. *Employee Relations*, 40(2), 193–207. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0040>
- Pangert, B., Pauls, N., & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit*. Dortmund: BAuA.
- Pangert, Barbara, Pauls, N., & Schlett, C. (2017). *Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit*.
- Paritair Comité Voor De Banken 310. CAO van 30 09 2019 voor de periode 2019-2020 (2019). Brussel: PC 310.
- Parkin, S. (2018, March 4). Has dopamine got us hooked on tech? | Technology | The Guardian. *The Guardian*.
- Pauls, N., Pangert, B., Schlett, C., & Thörel, E. (2019a). *Leitfaden zum „ Management ständiger Erreichbarkeit “*. Freiburg.
- Pauls, N., Pangert, B., Schlett, C., & Thörel, E. (2019b). *Selbstcheck “Ständige Erreichbarkeit - Ein Thema in meinem Unternehmen?” Fragebogen zu Ausmaß, Auslösern und Umgangsweisen*.
- Premier accord sur l'accompagnement de la transformation numerique chez Orange du 27 septembre 2016. (2016). Parijs: Orange.
- Price, C. (2019, July 25). How Not to Let Your Phone Ruin Your Vacation Before You Leave :

- Prepare Yourself Before You Leave : Prepare Your Phone. *The New York Times*.
- Quandt-Schubert, K. (2017). BMW: Mobilarbeit – Flexibel arbeiten, bewusst abschalten. In *Unternehmen der nächsten Generation* (pp. 149–157). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-52819-8_11
- Radio 1. (2019). 8 concrete tips om je smartphoneverslaving aan te pakken | Radio 1. Retrieved November 29, 2019, from <https://radio1.be/acht-concrete-tips-om-je-smartphoneverslaving-aan-te-pakken>
- Ragsdale, J. M., & Hoover, C. S. (2016). Cell phones during nonwork time : A source of job demands and resources. *Computers in Human Behavior*, 57, 54–60. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.017>
- Rentrop, C., & Zimmermann, S. (2012). Shadow IT-Management and Control of unofficial IT. *ICDS 2012, The Sixth International Conference on Digital Society*, (c), 98–102.
- Roelandt, A. (2018, January 18). Onderwijsvakbond wil afspraken over Smartschool. *De Morgen*.
- Rose, E. (2013). Access denied: employee control of personal communications at work. *Work, Employment and Society*, 27(4), 694–710. <https://doi.org/10.1177/0950017012460329>
- Rousseau, S. (2019, June 20). Hippiekind brengt e-mailkiller Slack naar de beurs 20. *De Tijd*.
- RTBF. (n.d.). Mails bloqués entre 18h et 7h chez Lidl: "La seule bonne façon d'appliquer le droit à la déconnexion." Retrieved February 22, 2019, from https://www.rtbf.be/info/societe/detail_les-employes-de-chez-lidl-ont-desormais-droit-a-la-deconnexion-pas-de-mails-entre-18h-et-7h?id=10007011
- RTBF. (2018). Mails bloqués entre 18h et 7h chez Lidl : " La seule bonne façon d ' appliquer le droit à la déconnexion " .
- Russell, E. (2017). *Strategies for Effectively Managing Email at Work*. Kingston-upon-Thames.
- Scholierenkoepel, V. (2017). *Rapport Tegen Stress Op School*.
- Stich, J. F., Tarafdar, M., & Cooper, C. L. (2018). Electronic communication in the workplace: boon or bane? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 98–106. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0046>
- Stich, J. F., Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stacey, P. (2017). Workplace stress from actual and desired computer-mediated communication use: a multi-method study. *New Technology, Work and Employment*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12079>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Tele2. (2019). Nederland ergert zich aan whatsapp op de werkvloer. Retrieved October 28, 2019, from <https://www.tele2.nl/newsroom/2018/nederland-ergert-zich-aan-whatsapp-op-de-werkvloer>
- Tijd voor een digitale detox? - De Standaard. (n.d.). Retrieved November 29, 2019, from <https://www.standaard.be/digidetox>
- Tombeur, B. (2018). Recht op deconnectie. Vanuit een Frans perspectief. *NjW*, (392), 858–868.
- Turel, O., & Gaudioso, F. (2018). Techno-stressors, distress and strain: the roles of leadership and competitive climates. *Cognition, Technology and Work*, 20(2), 309–324. <https://doi.org/10.1007/s10111-018-0461-7>

- Valgaeren, E., & Van Aerschot, M. (2007). De determinanten van het werk-privé en privé-werk conflict. Onderzoek op basis van de SCV-survey 2005. In J. Pickery (Ed.), *Vlaanderen gepeild!* (pp. 298–323). Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.
- Van den Broeck, A., & Beckers, L. (2019, August 3). "Multitasken is een mythe." *De Morgen*, p. Zeno 30-37. <https://doi.org/10.1007/s12445-013-0226-8>
- van Vianen, A. E. M. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Vanhaelewyn, B., & De Marez, L. (2019). *Imec.Digimeter 2018. Digitale Mediatrends in Vlaanderen*. Gent.
- Vanlommel, S. (2019, November 16). "Mensen kwamen niet meer aan werken toe." *De Tijd*, pp. 1–6.
- Waarom de Vlaamse overheid niet voor een e-mailverbod na de werkuren kiest. (2018). Retrieved September 10, 2018, from <https://overheid.vlaanderen.be/nieuws/waarom-de-vlaamse-overheid-niet-voor-een-e-mailverbod-na-de-werkuren-kiest>
- Wikipedia Contributors. (2019). Metcalfe's law - Wikipedia. Retrieved January 15, 2020, from https://en.wikipedia.org/wiki/Metcalfe%27s_law
- Zienkowski, J., Dufrasne, M., Derinöz, S., & Patriarche, G. (2019). Re-shaping the Managerial Logics of Office Work: Discourse and Subjectivity in Office Cultures Applying New Ways of Working (NWOW). In J. Jacques & A.-S. Collard (Eds.), *Digital Media Literacy in Teamwork and Distance Work: Competences, Discourse and Organizational Design* (1st ed., pp. 131–186). Namen: Presses universitaires de Namur.

Afkortingenlijst

CRM: Customer Relationship Management

ERP: Enterprise Resource Planning

HNW: Het Nieuwe Werken

ICT: Informatie & Communicatie Technologie

WFC: Work-Family Conflict

T/ICTM: telework and ICT-mobile work

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1:	E-mails van het werk behandelen na de werkuren, altijd/vaak, in 2016 en 2019	11
Figuur 2:	E-mails van het werk behandelen na de werkuren, in 2016 en 2019.....	12
Figuur 3:	Vaak of altijd e-mails van het werk behandelen na de werkuren volgens functie, in 2016 en 2019	13
Figuur 4:	Behandelen van e-mails van het werk na de werkuren volgens geslacht in 2016 en 2019.....	15
Figuur 5:	Behandelen van e-mails van het werk na de werkuren volgens leeftijd in 2016 en 2019.....	16
Figuur 6:	Behandelen van e-mails van het werk na de werkuren volgens scholingsniveau in 2016 en 2019.....	17
Figuur 7:	Behandelen van e-mails van het werk na de werkuren volgens sector in 2016 en 2019.....	19
Figuur 8:	Behandelen van e-mail na de werkuren volgens wel of niet leidinggevend in 2016 en 2019.....	20
Figuur 9:	Behandelen van e-mail na de werkuren volgens arbeidstijd in 2016 en 2019.....	21
Figuur 10:	Behandelen van e-mail na de werkuren volgens pendeltijd in 2016 en 2019.....	22
Figuur 11:	Behandelen van e-mail na de werkuren volgens aantal grootte onderneming (aantal werknemers) in 2016 en 2019	23
Figuur 12:	Behandelen van e-mail na de werkuren volgens al dan niet inwonende kinderen in 2016 en 2019	24
Figuur 13:	Behandelen van e-mail na de werkuren volgens telewerken in 2016 en 2019.....	25
Figuur 14:	Problemen met werkstress volgens bereikbaarheid en taakeisen.....	28
Figuur 15:	Problemen met werk-privébalans volgens bereikbaarheid en taakeisen.....	29
Figuur 16:	Schematisch overzicht verbindingsgedrag en type smartphone gebruiker van MacCormick e.a.	52
Figuur 17:	Blackberry BB7230	61
Figuur 18:	Bezit mobiele toestellen bij Vlamingen, 2018	63
Figuur 19:	Moderne smartphone	64
Figuur 20:	Schermafbeeldingen van de nieuwe versie van Android (Android Pie) met een in- en uitgeschakeld werkprofiel	85
Figuur 21:	Instellen van 'Schermtijd' op een iPhone	86
Figuur 22:	LinkedIn-post TVM	96

Tabellen

Tabel 1:	Schematisch overzicht van de mogelijke verbindingen werk - privé.....	10
Tabel 2:	E-mail buiten de werkuren volgens jobtype	14
Tabel 3:	Procentuele verdeling jobtypes	14
Tabel 5:	Telefonische bereikbaarheid na de werktijden.....	26
Tabel 6:	Combinatie van telefonische bereikbaarheid na de werkuren en het behandelen van e-mail na de werkuren, 2019	26
Tabel 7:	Combinatie van e-mails behandelen en telefonisch bereikbaar zijn buiten de werktijden.....	27
Tabel 8:	Rolsegmentatie – rol integratie continuüm van Duxbury, Higgins, Smart & Stevenson	49
Tabel 9:	Maatregelen om het smartphonegebruik te beperken door individuen toegepast in 2016, 2017 en 2018	84
Tabel 10:	Samenvatting van de voorgestelde oplossingen in het MASTER-project	92