



# Telewerk inclusief organiseren

# Colofon

**Referentie:** Waeben, J. (2022).

Telewerk inclusief organiseren: de gids. Brussel: Kenniscentrum Gezinswetenschappen (Odisee).

**Contact:**

Odisee - Kenniscentrum Gezinswetenschappen  
Huart Hamoiriaan 136, 1030 Schaarbeek  
02 240 68 40

[www.kcgezinswetenschappen.be](http://www.kcgezinswetenschappen.be)  
[kcgezinswetenschappen@odisee.be](mailto:kcgezinswetenschappen@odisee.be)

INVESTEERT IN  
JOUW TOEKOMST







# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 &gt; Werken los van tijd en plaats</b>	<b>6</b>
Gezondheid en zelfzorg	9
Familie en zorg voor anderen	12
De fysieke ruimte	15
De rol van collega's	18
<b>2 &gt; De randfactoren voor succesvol telewerk</b>	<b>24</b>
Vertrouwen en de rol van leidinggevenden	27
De rol van IT en digitale geletterdheid	28
Afspraken over communicatie en beschikbaarheid	30
<b>3 &gt; De impact van telewerk</b>	<b>32</b>
<b>Tips voor inclusief telewerk</b>	<b>38</b>
Tips voor leidinggevenden	41
Tips voor werkgevers	44
Tips voor werknemers	46







# Inleiding

Telewerk zet een aantal aannames over hoe en waar we werken volledig op de helling. Met de covid pandemie werden een aantal werkgewoontes op korte tijd grondig veranderd. De situatie bracht een noodzakelijkheid met zich mee die aantoonde dat een andere manier van werken mogelijk was. De bevraging in dit onderzoek leert ons dat deze verandering voor velen een positieve impact heeft nagelaten, maar dat er ook een reeks nieuwe uitdagingen de kop opsteken.

In dit onderzoek graven we dieper naar de opportuniteiten en obstakels die het telewerken teweegbrengt, met bijzondere aandacht voor inclusie en de diverse ervaringen van personen met specifieke kenmerken. De voordelen van op afstand werken zijn voor de ene persoon niet dezelfde als voor iemand anders. Het is een verhaal van individuele noden, die voor sommige personen een enorme impact kunnen hebben op hun welzijn en op hun slaagkansen in het vinden van werk.

Hoewel de voordelen aantrekkelijk zijn, komen deze gepaard met risico's. Een succesvol telewerkbeleid houdt rekening met het individu: zowel met de voordelen die ze wil benutten, als met de valkuilen die zich presenteren. Het kan dat een ouder graag thuiswerkt om op de kinderen te passen, maar als dat betekent dat er 's avonds gecompenseerd moet worden wanneer de kinderen in bed liggen, moet er grondig overwogen worden of de voordelen wel opwegen tegen de nadelen. Een goede omkadering is essentieel: werkgevers kunnen voordeel rapen door hun medewerkers meer flexibiliteit te gunnen, maar moeten voldoende waakzaam zijn om de valkuilen tijdig te beheersen. Voor sommige werknemers kan de eindbalans zijn dat het telewerk niet de juiste keuze is, maar voor velen kan er, mits voldoende begeleiding en bewustzijn, winst geboekt worden in termen van welzijn, concentratie en zingeving in het werk.

In deze gids verkennen we de belangrijkste opportuniteiten en valkuilen van het telewerk op basis van interviews uitgevoerd in de periode mei tot oktober 2021. Gedurende deze periode zorgden de restricties als reactie op de covid pandemie ervoor dat vele werknemers plots, waar mogelijk, moesten thuiswerken. Dit vormde een opportuniteit om de ervaringen met het telewerken te onderzoeken: wat werkt, wat niet, en voor wie?



**1 >**

**Werken los van  
tijd en plaats**







# 1 > Werken los van tijd en plaats

Wanneer we het hebben over telewerk hebben we het eigenlijk over werk uitvoeren op een andere plaats dan op kantoor. Meestal gebeurt het thuis, maar het kan even goed in een gedeelde werkruimte zijn of een publieke ruimte. Bovendien valt op dat bij het telewerken de tijd ook anders wordt ingedeeld. De thuiswerker merkt snel dat de regeling over start en stop, pauzes en lunch niet zo nauw zitten wanneer er niet op kantoor gewerkt wordt. Door niet te moeten pendelen, wordt er ook tijd gewonnen. De afwezigheid van leiding en collega's zorgt er dan ook voor dat men zich niet gecontroleerd voelt én minder afhankelijk is van de andere in wanneer men aanwezig moet zijn. Dit alles samen zorgt ervoor dat er met tijd ook heel anders wordt omgesprongen tijdens het telewerken. Zowel in termen van wanneer men werkt, maar ook hoe lang aan één stuk, het moment van de dag, hoe men het privéleven en het werkleven afwisselt op een dag.

Deze twee aspecten – het anders omgaan met tijd en werken in een andere omgeving – hebben op vele vlakken invloed op de dagdagelijkse handelingen en gewoonten die tijdens een werkdag plaatsvinden. Er wordt op de voornaamste topics hieronder ingegaan, telkens met oog voor de valkuilen en opportuniteiten die dit met zich meebrengt. In elk van deze topics is er steeds nood aan voldoende nuance om het telewerk voor elk individu apart succesvol in te richten.







## Gezondheid en zelfzorg

Goede voornemens om te sporten of meer te bewegen worden niet altijd waargemaakt. Een drukke agenda voor het werk, maar ook voor de privé, maken dat het niet altijd haalbaar is om die voornemens consequent na te komen. Bij het telewerken krijgt de werknemer meer ruimte om de dag in te delen naar eigen behoefte en, afhankelijk van de afstand, wordt er tijd gewonnen door niet te gaan pendelen. Dat extra uur of twee op een dag wordt bijna steevast aan fysiek welzijn gespendeerd: langer slapen, wandelen en sporten. Het zijn activiteiten waarvan men weet dat het goed zou zijn om er meer aandacht aan te spenderen, maar die moeten onderdoen voor de drukte of andere prioriteiten in het leven.

Sporten en bewegen zijn zo'n activiteit dat blijkbaar hoog op de prioriteitenlijst staat, maar het vaak net niet haalt. Bij het telewerken wordt er gebruik gemaakt van de extra tijd om aan beweging te doen. Wandelen voor of na het werk vervangt dan het pendelen. De beweging, hoe kort ook, en het buiten-zijn zorgen voor een gevoel van welzijn en een goede start van de dag. Bovendien helpt zo'n activiteit om de overgang te maken van de privé-identiteit naar de identiteit van werknemer. Sporten wordt al vaker eens over een langere middagpauze ingelast, of na de werkuren. Telewerk helpt om deze voornemens consequenter na te komen.

Bovendien speelt sport en beweging een bijzondere rol voor personen met bepaalde chronische ziektes. Bij sommige ziektes kan beweging een invloed hebben op het fysiek welzijn in functie van de ziekte, daar waar medicatie ontoereikend of onbestaand is. De tijd voor die activiteit vinden in een traditioneel kader van werk is niet altijd evident. Dat beetje extra vrije tijd kan een enorme impact hebben op het algemeen welbevinden van de persoon: eerst op fysiek vlak, daar het sporten de pijn en andere effecten helpt matigen. Maar ook op mentaal vlak: want een dag zonder de consequenties, ongemakken of pijn van de chronische ziekte, is heel veel waard.

Daarnaast wordt ook tijd genomen voor yoga, of een slaapttekort inhalen. Ook hier kan weer de vraag gesteld worden waarom zo'n essentiële zaken als slaap geen prioriteit zijn, of waarom er de ruimte niet voor gevonden wordt. Het gevolg van deze wel te kunnen opnemen, draagt bij tot een mentaal welbevinden en een gevoel van rust.

De keerzijde van telewerk in functie van beweging, is dat niet iedereen van de gewonnen tijd gebruik maakt om te gaan wandelen of voor eigen welzijn te zorgen. Met het verdwijnen van het pendelen, verdwijnt in dat geval dan ook vaak de enige vorm van beweging van de dag. In de kantoorruimte wordt er ook al vaker eens een korte wandeling gemaakt naar een ander bureau of naar een vergaderzaal. Thuis vallen ook deze korte verplaatsingen weg.





# TIPS

## Tips voor werknemers

- › Zorg ervoor dat je bij het thuiswerken niet vergeet te bewegen: maak gebruik van de pendeltijd om te sporten of een wandeling te maken. Dat is niet alleen goed voor het lichaam, maar ook om mentaal de transitie te maken tussen je privéleven en je werkleven.

## Tips voor werkgevers

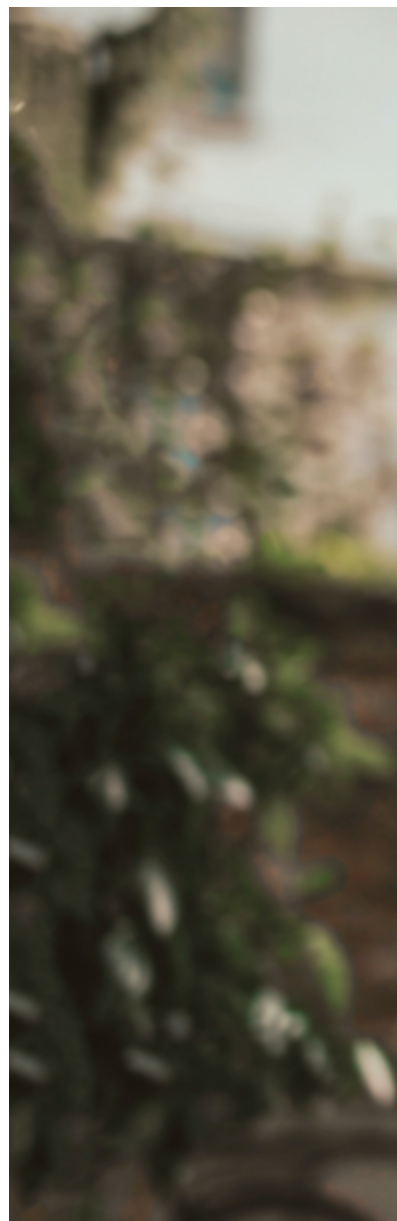
- › Met telewerk toe te staan, geef je werknemers ook wat tijd terug. Een beetje extra tijd op een dag kan een enorme winst betekenen op vlak van fysiek welzijn. Werknemers maken gebruik van gewonnen tijd om aan zelfzorg te doen: goed voor de gezondheid én voor het welbevinden in hun job.



## Familie en zorg voor anderen

Zorgtaken naar kinderen en andere familieleden vergen van werknemers dat ze zich flexibel kunnen organiseren om eraan tegemoet te komen. Het afzetten en afhalen van kinderen voor de schoolpoort beïnvloedt sterk hoe werkende ouders hun dag indelen. De school of opvang is meestal dicht bij huis dan dicht bij het werk. Door thuis te werken ondervinden ouders dat ze minder tijd verliezen met kinderen af te zetten en af te halen. Omwille van de kortere afstanden, worden kinderen ook vaker te voet of met de fiets afgehaald. Bovendien heerst het gevoel dat het minder stresserend is wanneer ze minder afhankelijk zijn van het verkeer of openbaar vervoer om op tijd te zijn. Voor sommige ouders wordt het dan weer pas mogelijk om kinderen af te halen wanneer ze van thuis werken, waar anders beroep moet worden gedaan op partner of externe hulp. De kans de kinderen zelf op te pikken geeft enorme voldoening.

Het risico heerst echter dat thuiswerkers denken dat ze thuis voor kinderen kunnen zorgen zonder dat het hun werkdag al te sterk beïnvloedt. Deze combinatie wordt bemoeilijkt aan de hand van een aantal factoren. Hoe jonger de kinderen zijn, hoe vaker ouders moeten ingrijpen of helpen. Vanaf een zekere leeftijd slagen ouders erin met kinderen te negotiëren dat ze tijdens hun werk niet gestoord mogen worden. Ouders kunnen zich beter afzonderen en kinderen duidelijk maken dat ze niet gestoord mogen worden wanneer ze over een aparte ruimte beschikken waar ze werken. Letterlijk een deur kunnen dichttrekken helpt zowel het kind de barrière te respecteren als voor de ouder om zich te af te sluiten van geluiden en afleiding in huis. Bovendien heerst het risico dat de verloren uren ingehaald moeten worden en dat er 's avonds doorgewerkt wordt. Voor sommigen is dit een bewuste keuze en past dat in de manier waarop ze hun dagindeling bepalen en onttrekken ze een positief gevoel aan de vrijheid die ze krijgen om dat zo te doen. Voor anderen worden ze ongewild in die situatie gerold en kan dat op termijn een last worden.







*"Mijn moeder heeft altijd wel wat meer zorg nodig en daardoor kan ik over de middag al naar haar gaan. En 's avonds ga ik natuurlijk nog eens."*

Het zorg dragen voor andere familieleden is een opdracht die veel energie vraagt, maar zelden in twijfel wordt getrokken. Zorgen voor een hulpbehoevende ouder of ziek familielid vraagt meestal dat de werknemer zich verplaatst. Die zorgtaken worden op weg naar en op weg terug van kantoor ingevuld. Door thuis te werken kan een werknemer makkelijker op andere momenten tijdens de dag deze taken invullen, waardoor het eenvoudiger wordt de andere verantwoordelijkheden in het gezin te combineren.

Wederom geeft die vrijheid om de dag zelf in te plannen een gevoel dat de verschillende taken beter te combineren zijn, dat er minder tijd verloren wordt of opportuniteiten gecreëerd om op andere tijdstippen deze taken in te vullen. Bij personen die zorgtaken combineren met hun job, kan telewerk een deel van de last opvangen door hen meer mogelijkheden aan te bieden hoe, wanneer en hoe regelmatig ze die zorgtaken opnemen.









## De fysieke ruimte

De discussie tussen open-plan office en individuele, kleinere ruimtes laat zelden werknemers onberoerd. De omgeving waarin gewerkt wordt, heeft beduidende invloed op hoe er gewerkt wordt. Ongeacht de keuze, er heerst een duidelijke voorkeur voor de inrichting waarin gewerkt wordt. Hoewel verschillende vormen van kantoorinrichting komen en gaan, gepaard met de managementstijl van het moment, is een bureau voor zichzelf een privilege dat weinig wijdverspreid is. Met telewerk wordt het normaal van de kantoorruimte uitgedaagd. Thuis werken vertaalt zich naar een omgeving waar men veelal alleen is, soms in afgesloten ruimte, vaak in gedeelde ruimtes waar doorheen de dag weinig of geen andere aanwezigen zijn. Het contrast met de kantoorruimte is dan ook groot.

Door de ervaring met telewerk te contrasteren met het werken op kantoor, valt op dat concentratie een belangrijke factor is waarbij de omgeving bepalend is. Steevast wordt geopperd dat thuiswerken de mogelijkheid geeft om geconcentreerder te werken. Daarmee wordt bedoeld dat men ononderbroken kan doorwerken, dat er minder afleidingen zijn en minder onderbrekingen opgelegd worden door derden. Er is een factor van het baas zijn over eigen tijd dat meespeelt, in dat men zich aan een taak kan zetten zonder rekening te moeten houden met mogelijke onderbrekingen.

Thuis wordt er in één van twee plaatsen gewerkt: een afgezonderde kamer of een gedeelde ruimte. De afgezonderde kamer, soms een bureau, soms een kinderkamer waar tijdens de dag niemand aanwezig is, staat de thuiswerker toe zich volledig te isoleren van andere personen en andere afleidingen in huis. Door zich fysiek af te schermen van plaatsen in huis waar huishoudelijke taken zichtbaar liggen te wachten, wordt de werknemer minder verleid om kort even aandacht te besteden aan die taken. Voor sommigen is dit perfect combineerbaar: als pauze even rondlopen en een was insteken, om ze bij de volgende pauze uit te halen. Privé en werk kunnen voor bepaalde personen vlot in elkaar overlopen, voor anderen is het waakzaam het onderscheid goed te bewaken om afleiding geen kans te geven.

Bovendien heeft de afgezonderde kamer het voordeel dat deze ingericht kan worden naar de noden van het werk. Een goede infrastructuur voor het thuiswerken – een comfortabele bureaustoel, een tafel op de juiste hoogte, een scherm op ooghoogte – zorgen dat het thuiswerk niet bijdraagt tot fysieke klachten. Dit is een heikel punt voor werkgevers, die enerzijds voor het welzijn van hun werknemers willen zorgen, maar anderzijds dit geen twee keer willen betalen. Werknemers twijfelen of ze al dan niet zelf de infrastructuur thuis moeten aanschaffen. Onzekerheid over thuiswerk afspraken draagt ertoe bij dat werknemers weigerachtig staan tegenover de investering zelf te bekostigen. Een duidelijk beleid geeft de werknemer echter het vertrouwen dat de investering zinvol is.

De gedeelde ruimtes – keuken en woonkamer bij uitstek – worden ook ingezet als thuiswerk bureau. Een aparte kamer of bureau is voor velen geen optie. Er is geen aparte kamer of deze is al bezet door een partner die ook van thuis uit werkt. Deze ruimtes brengen het werk volledig in de thuissfeer: hobby's en boeken, huishoudelijke taken of andere bewoners zijn ook in deze ruimte aanwezig. De huiselijkheid van werken op deze manier is net voor velen deel van het comfort. Ze maken gebruik van thuiswerk om hun pauzes te gebruiken voor korte klusjes in huis. Ze houden ervan privé en werk met elkaar af te wisselen en slagen er ook in snel van rol te wisselen. Werk en privé raken vervlochten, maar zij kunnen daar goed mee om.

Dat is niet voor iedereen even eenvoudig. Het werken in een gedeelde ruimte brengt verschillende obstakels met zich mee, die deels te vermijden zijn met een afgezonderde ruimte. De kans op afleiding is veel groter en niet iedereen wil of kan werk en privé combineren. Enerzijds dringt de privé binnen op het werk en daar moet de thuiswerker mee om kunnen gaan. Omgekeerd dringt het werk ook binnen in de privé, tijdens pauzes en na de uren.

*In het begin ging dat eigenlijk bijna helemaal niet, omdat ik ook vroeger aan de aan de keukentafel werkte en tijdens mijn lunchpauze stond mijn laptop naast mij. Ik zag mails nog altijd binnenkomen en 's avonds was dat eigenlijk juist hetzelfde. Ik had zo ook geen fysieke scheiding tussen werk en privé. Dat vond ik heel moeilijk. En dan op een bepaald moment heb ik mij gewoon een extra klein bureautje gekocht om in een hoek te zetten in mijn living om ze toch ergens de scheiding te kunnen maken. En sindsdien heb ik wel het gevoel dat het al wat beter gaat.*





# TIPS

## Tips voor werknemers

- › Probeer een eigen ruimte in te richten. Een klein bureau in de slaapkamer om je af te zonderen is beter dan in de woonkamer of keuken te werken.
- › Neem na het werk fysiek afstand van je werk: sluit de deur van je bureau, laat je laptop daar liggen of berg hem op..
- › Stel notificaties op je smartphone en laptop zodanig in dat je na de uren niet gestoord wordt.
- › Maak afspraken met huisgenoten en kinderen wanneer ze je mogen storen.



## De rol van collega's

De discussie tussen open-plan office en individuele, kleinere ruimtes laat zien dat er een beduidend verschil is met telewerk en op kantoor werken, is de mensen die we niet zien, maar toch nodig hebben. De collega speelt een belangrijke rol in het werk, zowel op vlak van werk gerelateerde taken als op vlak van welzijn en deel uitmaken van een groep. Het mag dan geen verrassing zijn dat telewerk complexe veranderingen meebrengt op vlak van collegiale verhoudingen en contacten. Een inclusieve werkomgeving is er dan ook één waar een werknemer zich verbonden voelt met collega's. Hoe kan dit gewaarborgd worden tijdens het telewerken?

Tijdens langdurig telewerk worden collegiale relaties op de proef genomen. Het gemis van collega's is dan ook één van de vaak voorkomende commentaren wanneer telewerk in zijn geheel geëvalueerd wordt. De band met collega's vormt dus een cruciaal element van het welzijn in een job, en telewerk vormt een hindernis in deze banden te onderhouden.


De fysieke afstand van het telewerk zorgt ervoor dat er minder spontane, ongeplande en informele contacten plaatsvinden. Elkaar aan de ingang kruisen, even in een ander kantoor langsgaan, elkaar treffen aan de koffiemachine of in de meeting: al deze momenten op een dag waar een korte babbel zou plaatsvinden, vallen weg.





In de plaats daarvan verlopen de contacten via mail, telefoon of chat, soms eens een meeting. Deze momenten worden veel formeler ervaren. Om te beginnen zijn ze vaak ingepland: een meeting, zelfs één-op-één, wordt meestal eerst afgesproken via mail of chat. Die meeting wordt dan door één persoon opgezet, die in de applicatie wellicht andere rechten heeft dan diegene die uitgenodigd is. Het creëert een asymmetrische verhouding tussen de participanten. Het gebrek aan spontaniteit bij het opzetten van zo'n meetings, drukt zich ook uit op het gesprek dat volgt: de participanten zijn op voorhand beslist, de duurtijd van het gesprek ligt vast. De klok is veel meer aanwezig dan in een informeel moment: als iemand binnenspringt op kantoor, sta je niet op de klok. Een meeting kan abrupt eindigen, simpelweg omdat de tijd verstreken is en er eerst gevraagd moet worden of het nog langer kan.

Er is een samenloop van kleine obstakels die het communiceren op afstand complexer maken. Het zijn handelingen die niet zo evident of spontaan aanvoelen als "gewoon even langsgaan". Elk van die kleine obstakels vraagt dat de gebruiker zich erover heen moet tillen. Voor de één is dit eenvoudiger dan voor de ander. Soms hangt dat ook van de cultuur op de werkplek af, soms van de afspraken rond welke kanalen te gebruiken om iemand te bereiken. In sommige werkplekken heerst een cultuur waar het normaal is om kort even een collega op te bellen. De vertaalslag van de telefoon op kantoor gebruiken in te ruilen voor het persoonlijk toestel thuis, is snel gemaakt. Voor collega's die deze gewoonte niet hebben, blijkt het echter een obstakel om plots te beginnen bellen.



*Je komt elkaar tegen  
aan de koffieautomaat  
of als je een vraag hebt,  
steek je gewoon de  
gang over en je stapt  
mekaars bureau binnen.  
Dat is toch net iets  
gemakkelijker en lossler  
dan dat je moet bellen of  
moet mailen of sms'en?*

Dit leidt ertoe dat collegiale banden bij het telewerk onder druk kunnen komen te staan. De afstand is echter niet voor iedereen op dezelfde manier voelbaar. Collega's die elkaar al langer kennen, hebben minder moeite met de afstand om een collegiale relatie in stand te houden. Bij deze personen is er vaker al het vertrouwen dat ze elkaar mogen storen. Ze bellen of sturen spontaan een bericht en weten dat de andere dit niet storend vindt. De collegialiteit heeft een vorm van vriendschap aangenomen waarbij de eerdere obstakels minder een rol spelen. Het is daarom niet wenselijk om enkel digitaal te communiceren: iedereen wil personen met wie ze een goede band hebben in levenden lijve terugzien. Voor deze personen is het gemis van collega's werkelijk een probleem bij het telewerken. Zij geven dan ook aan dat ze hun collega's missen tijdens langdurig telewerk, en kiezen er vaker voor meer dagen op kantoor door te brengen.

Het werkt echter niet zo simpel voor iedereen. Personen die geen sterke band met collega's hebben, personen die uitgesloten zijn van de chat groepen op sociale media, personen die omwille van andere kenmerken niet zo sterk betrokken zijn bij de groep, zullen dezelfde ervaring hebben met het telewerk. Voor hen wordt de afstand enkel groter. Als er nog informeel contact was op kantoor, een vriendelijke babbel zonder meer, dan valt ook dit weg wanneer men van op afstand werkt. Voor deze groep is er geen groter gemis van collega's tijdens het telewerken. Dit moet echter ook als een negatief signaal gezien worden dat er iets fundamenteel ontbreekt in de werksituatie van deze personen.



*Normaal gezien hebt je ongeveer elke dag contact. Dat zijn mensen met wie dat je ongeveer acht uren per dag doorbrengt. En nu zie je die niet. Je ziet die alleen tijdens een paar formele momenten.*





Die afstand tussen collega's bij het telewerken uit zich in het bijzonder op nieuwe werknemers. Als starter in een nieuwe organisatie zijn collega's een belangrijk ankerpunt. Enerzijds voor de collegialiteit, anderzijds voor functionele vragen. Telewerk ondergraaft beide voor starters. Het formele karakter van digitale interacties maakt het moeilijk voor nieuwe werknemers om hun collega's te leren kennen. Het opzetten van meetings met een sociaal doel worden weinig geapprecieerd. De inherente eigenheden van de technologie staan haaks op hoe sociale contacten zich in de fysieke wereld afspelen. Men kan zich niet van de groep onttrekken en apart met één of twee personen een gesprek voeren. Er is altijd één enkele persoon aan het woord, terwijl gesprekken in de fysieke wereld net chaotisch zijn: mensen onderbreken elkaar, het onderwerp verandert spontaan, mensen lopen rond en sluiten bij andere groepjes aan. Onderhuids voelt men dat dit soort interacties simuleren niet werkt.

Voor vragen stellen creëert telewerk ook afstand. Hoewel het voor elke starter een obstakel kan vormen om vrijuit vragen te stellen aan een collega op kantoor, wordt dit obstakel groter bij telewerk. Het is voor de starter bovendien onduidelijk via welk kanaal de vraag best gesteld wordt, wat op zich weer twijfel meebrengt, uitstel, en frictie. Het zorgt ervoor dat een simpele vraag stellen eigenlijk geen eenvoudige onderneming is. Omdat men de persoon aan de andere kant niet kent, gaat men voorzichtiger om met contact opnemen. Ook omdat de starter de persoon niet ziet, maakt het dat informatie ontbreekt. In de kantooromgeving kan je gewoon zien of een collega geconcentreerd is, aan het bellen is, of luchtig aan het praten met een andere collega. Het gevolg van het uitstellen van vragen stellen, is dat nieuwkomers zich trager inwerken. Dat trager inwerken geeft hun ook het gevoel dat deze job misschien toch niet de juiste was. De wrevel die ontstaat, heeft een sterke impact op het welbevinden in de nieuwe baan.



Voor de nieuwe werknemer zijn het dan eerder de informele momenten die toch binnensluipen in het formele karakter van online afspraken: de vijf minuten voor de meeting start bijvoorbeeld, wanneer een kleine groep toevallig al aanwezig is, of de uitloop van een gepland opvolgingsgesprek of een vraag. Het is in die korte momenten, wanneer de informaliteit zich spontaan opdringt, dat er iets van collegialiteit kan ontstaan. Het is echter te weinig om echt een band op te bouwen.

De samenloop van gebrek aan collegialiteit én de obstakels om zich in te werken, wreken zich op starters. Tijdens de periode van de corona lockdowns werd er een groot verloop van starters vastgesteld in bepaalde organisaties. Bij de redenen gegeven voor het vertrek werd aangehaald dat de starters eenzaam waren, moeite hadden met zich in hun taken in te vinden en een algemeen ongenoegen dat zo sterk aanwezig was, dat ze geen andere optie zagen dan vertrekken.

Hoewel bovenstaande situatie zich voordeed tijdens een ongewone periode met extreme gevolgen, identificeert het de nood aan een gezonde balans tussen de voordelen van kantoor én telewerk te combineren, en zich gewaar te zijn van de valkuilen van exclusief telewerk.

Naar inclusie mag men niet vergeten welke noden beter op kantoor vervuld worden. Hoewel telewerk kansen biedt om personen een kans op werk te geven, moet nagedacht worden over de noden rond collegialiteit en communicatie met collega's. Echt inclusief werk wil zeggen dat werknemers al hun noden terugvinden in hun werkomgeving.



*Dan kijk ik puur naar mezelf als iemand met een handicap. Gewoon naar het werk gaan en op het werk zijn, vind ik een grote meerwaarde om het gevoel te hebben dat ik echt meedraai in de maatschappij.*



# TIPS

## Tips voor collega's onderling

- › Maak afspraken over beschikbaarheid: wie is wanneer beschikbaar – en waar vind ik die informatie terug? Gebruik bijvoorbeeld een gedeelde kalender. Niet alles hoeft hierin te staan – je kan blokken markeren als “bezet” om je privacy te bewaken. Of kijk in een chat-applicatie als Teams of iemand beschikbaar is en schakel zelf de kleurcodes in om aan te duiden wanneer jij gestoord mag worden of niet.
- › Maak afspraken over communicatie: een korte vraag? Stuur een chat bericht. Een complexere vraag? Een e-mail. Is het een urgentie? Bellen is het zekerste.

## Tips voor organisaties

- › Let op een goede balans tussen de kans geven om zich af te zonderen en collega's verbinding te laten maken. Telewerk biedt mogelijkheden naar concentratie en work-life balance, maar kan nog niet aan alle noden beantwoorden. Fysieke ontmoetingen blijven belangrijk voor collegialiteit te bevorderen en nieuwe werknemers in te leiden.





2 >

# De randfactoren voor succesvol telewerk







## 2 › De randfactoren voor succesvol telewerk

Telewerk implementeren op zo'n manier dat er rekening gehouden wordt met de risico's en toch de positieve kanten vatten kan enkel door aandacht te hebben voor de randfactoren. Deze factoren spelen een belangrijke rol in het succesvol capteren van de positieve aspecten van telewerk. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid voor werknemer en organisatie: enkel in samenspraak kan een succesvol telewerk tot stand komen. Dit gaat over meer dan afspraken maken en nakomen: een succesvol telewerk berust op een individuele invulling van de werknemer, maar ook de zelfkennis om te signaleren wanneer hulp of opleiding nodig is. Zo ook moet de leidinggevende het vertrouwen gunnen aan de werknemer om in het telewerken de gevraagde taken op te nemen, maar ook aandacht hebben om de werknemer tijdig bij te sturen.







## Vertrouwen en de rol van leidinggevendenden

Vertrouwen staat centraal in het telewerk. Leidinggevendenden hebben minder pistes om werknemers te controleren. De fysieke afstand maakt dat de simpele visuele hints in de kantoorruimte wegvallen. Dit kan aanpassing vragen van leidinggevendenden om zich naar aan te passen. Leidinggevendenden leren dat ook tijdens het telewerk er andere manieren zijn om op te merken of taken opgevolgd worden of niet. Collega's zullen het snel laten merken als er een probleem zou zijn, ook in online werkomgevingen of via mails is duidelijk wanneer iemand actief aan het werk is. Vroeg of laat moet er resultaat geleverd worden en dan wordt snel zichtbaar of er onvoldoende gewerkt is.

Wat blijkt is dat werknemers vooral overcompenseren wanneer ze thuiswerken. Het is daarom belangrijk dat leidinggevendenden aandacht hebben voor goede afspraken over de te presteren uren tijdens het telewerken. Als leidinggevende is het belangrijk ook zelf deze afspraken te belichamen. Wanneer de leidinggevende het welzijn van de werknemers wil bewaken door te besluiten dat er niet na een zeker uur gewerkt mag worden, moet deze dan zelf ook geen mails meer sturen na dat uur. Dergelijke afspraken moeten geleefd worden, moeten deel worden van de cultuur in de werkplek voor dat werknemers ook echt geloven dat ze deze mogen naleven.

Het is voor werknemers ook niet altijd evident om de noodzakelijke zelfstandigheid in het telewerk op zich te nemen. Een werknemer wordt plots eigenaar van zijn eigen tijd, moet aan timemanagement doen, de aandacht erbij houden, zichzelf motiveren en de dag goed starten en stoppen. Voor leidinggevendenden is het belangrijk om aandacht te hebben voor signalen dat een werknemer wat verloren loopt in de nieuwe verantwoordelijkheid. In samenspraak kan er gezocht worden naar manieren om het telewerk te bestendigen, of via opleidingen op termijn de werknemer te helpen verzelfstandigen.

## De rol van IT en digitale geletterdheid

Werken vanop afstand vereist zelden meer digitale tools dan er dagdagelijks al gebruikt worden. De grootste verandering zit in de nood van communicatie op de werkvloer te overbruggen. Voor bepaalde functies en takenpakketten vertaalt zich dat naar een eerste ontmoeting met een videocall applicatie. Elke nieuwe vorm van software kan voor bepaalde medewerkers een obstakel vormen om te overkomen. Het is daarom belangrijk na te denken welke nieuwe software nodig is om de werking vlot van op afstand te laten verlopen en hoe de werknemers hieraan geïntroduceerd worden. Collega's kunnen elkaar onderling ondersteunen, maar bij het thuiswerk vormt de afstand toch een obstakel om kort een vraag te stellen.

Vlot IT-gebruik berust in de werkplek op eigen kennis, maar ook op de steun van anderen om problemen en vragen op te lossen. Wanneer IT-diensten beschikbaar zijn voor een medewerker, is dat vaak op afstand. Bij het thuiswerken kan daar nog steeds vlot beroep op worden gedaan. Ook collega's onderling helpen elkaar. Er is soms een collega die het standaard aanspreekpunt is voor een groep, die ook bij het telewerk deze functie binnen de groep behoudt. Het thuiswerken levert ook een nieuwe bron voor ondersteuning: de partner, kinderen of familie in huis. Wanneer er een naaste beschikbaar is die meer kennis heeft dan de gebruiker, wordt het eerder aan deze persoon gevraagd dan een IT-dienst op te bellen. De nabijheid en aanspreekbaarheid vormt nog steeds een minder grote barrière dan een telefoontje plegen. Het risico bestaat wel dat wanneer er geen aanspreekpunt is, of deze is niet beschikbaar om snel op een vraag te antwoorden, dat een thuiswerker gestrand blijft zitten met het probleem.







De infrastructuur thuis beschikbaar is niet altijd optimaal voor te werken. Waar op kantoor een extern scherm op de juiste hoogte, een externe muis en toetsenbord beschikbaar zijn, heeft de thuiswerker niet steeds deze infrastructuur in huis. Hetzelfde geldt voor een ergonomische stoel en een bureau op de juiste hoogte. De discussie over wie deze infrastructuur zou moeten voorzien is in vele organisaties nog lopende. Thuiswerkers wachten soms af, hebben soms een aantal zaken of kopen die aan uit een gevoel van noodzaak. Voor een aantal is de onzekerheid over telewerk en hoe dat in de organisatie ingebed wordt de reden om af te wachten. Het is echter eenduidig dat deze infrastructuur zijn weg op de werkvloer heeft gevonden om gezondheidsredenen. Bij telewerk valt echter op dat velen niet uitgerust zijn om op dezelfde manier thuis te werken. Klachten aan de nek, schouders en rug komen bij telewerk regelmatig voor, maar worden niet altijd met telewerk geassocieerd. De oplossing wordt dan ook eerder gezocht bij behandeling, sport of oefeningen dan bij een bureautafel. Wanneer de associatie wel gelegd wordt, speelt de kostprijs van zich thuis goed uit te rusten mee in de beslissing hoe verder te gaan. Het is belangrijk dat er afspraken worden gemaakt over de uitrusting thuis en de regeling over thuiswerken om erover te waken dat thuis dezelfde aandacht gegeven wordt aan de gezondheid in termen van houding.

Een goede IT-ondersteuning is in het bijzonder van belang voor blinden, slechtzienden en slechthorenden. Zij maken gebruik van specifieke hard- en software zoals braille-toetsenborden of spraak-software. In vele gevallen is de toegankelijkheid van gangbare toepassingen niet optimaal ontwikkeld voor deze software en hardware. Deze groep is er zelf op gewezen om uit te zoeken hoe hun tools goed kunnen functioneren met de toepassingen die ze nodig hebben in het werk. Het wordt echter problematisch wanneer zij zelf geen beheerdersrechten hebben op de toestellen van de werkgever. Ze moeten dan berusten op de helpdesk die dan weer niet vertrouwd is met de bijzondere soft- en hardware van deze personen. Als werkgever is het dus aangewezen uit te zoeken of deze groep ook voldoende IT-ondersteuning kan krijgen.

## Afspraken over communicatie en beschikbaarheid

Doordat collega's elk op eigen manier de tijd invullen wanneer ze werken, is het moeilijker te weten wanneer de andere beschikbaar is of wanneer je antwoord kan verwachten. De twijfel die bij sommigen heerst over hoe het best anderen contacteren – via mail, via chat, via videochat of telefoon? – zorgt ook voor frictie. Tussen collega's onderling is het belangrijk dat er afspraken zijn over de beschikbaarheid. Een aantal gangbare principes kunnen makkelijk ingevoerd worden: dagen afwezig in de handtekening van de mail is al courant in gebruik; het delen van agenda's onder collega's wordt ook steeds meer verspreid. Ook bij bepaalde applicaties is het mogelijk in te stellen of je al dan niet beschikbaar bent om gestoord te worden. Het vergt echter afspraken om ervoor te zorgen dat iedereen zich bewust is van het feit dat er daarnaar gekeken zal worden en daarop gerekend zal worden opdat het goed ingeburgerd geraakt. Het afstemmen van deze verwachtingen door af te spreken waar de informatie teruggevonden wordt, kan al heel wat problemen voorkomen.







Net omdat werknemers twijfelen hoe ze best elkaar contacteren zonder de andere te storen, is het belangrijk af te spreken welke communicatiekanalen te gebruiken voor welk type communicatie. Gangbaar verleent e-mail zich beter voor complexere vragen die voorbereiding of opzoekwerk vereisen alvorens ze beantwoord kunnen worden, en een chat functie doet beter dienst voor korte vragen waar je snel antwoord op hoopt te krijgen. Voor belangrijke en urgente zaken is een telefoontje altijd best. Het is belangrijk dat wanneer een chat applicatie gebruikt wordt, dat deze ook voor iedereen toegankelijk is van op de toestellen van het werk. Communiceren via specifieke applicaties op de smartphone is niet voor iedereen toegankelijk en kan tot uitsluiting leiden.

Ook afspraken over het uiterste moment dat er nog van andere iets verwacht kan worden, kan best in een afsprakenkader gegoten worden met de leiding. Tijdens telewerk is het voor de ene werknemer al moeilijker dan de andere om de dag af te sluiten. Dat leidt ertoe dat er op late uren nog mails en vragen verzonden worden. Tot wanneer wordt men echt verwacht nog te antwoorden? Het is zinvol, voornamelijk omwille van deze tendens bij telewerk, om een uur te beslissen wanneer de communicatie ophoudt. Er kan altijd een kanaal gekozen worden voor hoogdringende vragen – meestal via telefoon.



# 3 >

## De impact van telewerk







## 3 > De impact van telewerk

Door werknemers, elks individueel, de kans te geven te experimenteren met plaats en tijd, vinden ze zelf snel de manieren waarop ze hun werk beter laten aansluiten bij hoe zij best functioneren en hoe dat werk vloeiender kan aansluiten bij de behoeften uit hun privéleven. Dit vraagt een verhoogde zelfstandigheid in het omgaan met die balans te zoeken, maar experimenteren en falen hoort bij innoveren. Het is een zoektocht om de juiste balans te vinden in het telewerk. Het is een individueel traject dat gaat over individuele noden én individuele valkuilen.







Maar het is een pad dat niet alleen bewandeld wordt. Het succes van telewerk hangt sterk af van de omgeving en de omkadering, zowel op werk als thuis. We moeten blijven samenwerken met collega's en leidinggevenden, door nieuwe manieren te vinden van vragen stellen, maar ook sociale banden onderhouden. We moeten blijven aangeven wanneer we beschikbaar zijn en hoe we bereikbaar zijn. Tijdens het thuiswerk maken we afspraken over wanneer we gestoord kunnen worden en kunnen de kinderen afhalen van school. Zowel op werk als privé, vraagt telewerk dat we nieuwe afspraken maken om de voordelen te rapen – én om ons te behoeden van valkuilen.

Want telewerk leidt in vele gevallen naar welzijn. Welzijn staat op het spel, maar er valt ook welzijn te rapen. Meer tijd voor sport, beweging en familie. Meer ruimte om een kader te scheppen waar je kan concentreren en doorwerken. Meer zelfstandigheid in hoe je de dagen invult, meer vertrouwen krijgen van de leidinggevende en organisatie. Opportuniteiten die telkens bijdragen tot het welbevinden op de werkvloer. En dat welbevinden, uit zich in motivatie en productiviteit op het werk.

Het bewaken van die voordelen is dan ook van prioritair belang bij het introduceren van telewerk. Kan iemand om met de nieuw verkregen autonomie? Slagen werknemers erin zich te concentreren in deze nieuwe omgeving of zijn de afleidingen te talrijk? Leidinggevendens doen er goed aan om alert te zijn voor werknemers die moeite hebben. Telewerk dwingt dat werk en privé sterker met elkaar verweven worden en dat is niet voor iedereen makkelijk te organiseren. Met de nodige begeleiding of opleiding is het echter mogelijk ook voor deze personen de juiste balans te vinden.

Eén van de vaak genoemde voordelen zou zijn dat men thuis beter kan doorwerken, beter kan concentreren. De juiste context is voor ieder individu verschillend. Telewerk biedt ook hier de kans om te experimenteren met een aantal aspecten die invloed hebben op concentratie: de ruimte waarin men werkt, de mogelijkheid om die ruimte af te sluiten, de aanwezigheid van andere personen in de bredere omgeving. Concentratie vergt voor de meeste afzondering en daarin is telewerk net sterk. In verschillende functies is het altijd-aan-zijn van antwoorden op mails zo'n tijdrovende bezigheid dat er zelden tijd gevonden - of genomen - wordt om inhoudelijk door te werken.

De juiste omgeving creëren kan voor sommigen net doorslaggevend zijn in de kans op werk. Personen die neurodivers zijn, zijn bijzonder gevoelig aan hoe ze met prikkels omgaan. Dat kan voor de ene stimulerend zijn, voor de ander afleidend. In termen van concentratie speelt de juiste omgeving een cruciale rol voor deze personen. Voor de één is werk enkel mogelijk in volledige afzondering. De normale werkplek, met collega's, gedeelde bureaus en koffiekletsen, vergen te veel energie om de concentratie te vinden en te bewaken. Omgekeerd is het ook mogelijk dat het net de aanwezigheid van collega's die helpen de aandacht erbij te houden. De mogelijkheid een korte vraag te stellen kan helpen de aandacht erbij te houden.





Het kunnen werken van thuis uit kan een belangrijke rol spelen in de afstand naar werk te verkleinen voor personen met handicap of chronische ziekte. Bij fysieke handicap kan pendelen een obstakel vormen. De ruimte thuis is ook beter ingericht worden naar de specifieke noden van de persoon, waar niet alle werkplaatsen even toegankelijk zijn. Ook voor personen met bepaalde chronische ziektes kan de thuisomgeving beter tegemoetkomen aan de individuele noden. Telewerk kan in die zin een belangrijke rol spelen naar inclusie toe, maar er moet gewaakt worden over de totaliteit van welzijn in het werk. Een persoon enkel van thuis uit laten werken, is ook geen sinecure. Telewerk kan niet aan alle noden van volwaardig werk voldoen. Een aantal obstakels worden enkel uit de weg gegaan door aanwezigheid op kantoor. Een job waar enkel aan telewerk wordt gedaan, is dus geen inclusieve job.

Voor zorgtaken naar familie en kinderen toe, kan thuiswerk de organisatie vereenvoudigen. De zorg voor een ander gezinslid vraagt vaak tijd en inspanning en de extra uren gewonnen door niet te pendelen, kunnen daar goed aan besteed worden. Voor kinderen van en naar school te brengen, geeft het ouders veel voldoening dit zelf te kunnen doen. Er moet wel over gewaakt worden dat eens de kinderen thuis zijn, het werk niet verstoord wordt. Ook voor de gezinscontext biedt telewerk opportuniteiten, als ze met voldoende zorg en aandacht voor valkuilen geïmplementeerd wordt.





# Tips

voor inclusief  
telewerk













# Tips voor leidinggevendenden

## 1. Schenk vertrouwen aan je medewerkers

De meeste medewerkers werken nét meer wanneer ze thuis werken en resultaten liegen er niet om: als er nood is aan bijsturing, zal dat uit de werkresultaten zelf blijken. Het vertrouwen dat een werknemer ontvangt, vertaalt zich ook naar meer welbevinden in het werk.

## 2. Maak duidelijke afspraken over het aantal uren er thuis gewerkt moet worden

In de afwezigheid van een manager of collega's, gaan veel werknemers overcompenseren. De werkcultuur wordt nog steeds sterk bepaald door te kijken naar anderen: wanneer komen collega's toe? Wanneer vertrekt de leidinggevende? Wanneer mensen thuiswerken en die informatie niet krijgen, spelen ze liever op veilig en werken ze langer door dan op kantoor. Op termijn kunnen deze excessen schadelijke gevolgen hebben. Maak duidelijke afspraken over de uren wanneer verwacht wordt te werken, of de taken die afgehandeld moeten worden. Stel limieten.

## 3. Show, don't tell

Zet als leidinggevende de toon. Afspraken zijn maar zoveel waard als de leidinggevende die ze belichaamt. Wil je dat mensen na 18u 's avonds enkel in geval van urgentie nog werken? Stuur dan zelf ook geen mails na 18u. Maak een afspraak dat er in zo'n geval getelefoneerd wordt. Je kan mails 's ochtends laten toekomen als je toch zelf 's avonds verder werkt.

#### 4. Laat medewerkers zelfstandig zijn in hun telewerk

Op afstand is het moeilijk te micro-managen. De meeste medewerkers slagen er wel in hun werk correct uit te voeren van thuis uit. Meer zelfs: de zelfstandigheid die ze moeten opnemen om te kunnen telewerken, geeft een groter gevoel van betrokkenheid bij het werk.

#### 5. Niet iedereen wil of kan meer zelfstandig werken

Thuiswerken is zeer aantrekkelijk: het comfort van de eigen woonst, een rustige en ongestoorde dag met de pendeltijd uitgespaard, het is niet voor niets dat telewerk populair is. De randfactoren om succesvol te telewerken vragen echter verhoogde zelfstandigheid van de werknemer en daar is niet iedereen mee gediend. Het valt soms moeilijk toe te geven gezien de voordelen. Wees als leidinggevende aandachtig voor wie begeleiding nodig heeft, ga een open gesprek aan om te identificeren op welke manier die persoon zich het best kan organiseren.

#### 6. Sta een flexibele urregeling toe

Telewerk biedt een kans om flexibeler om te gaan met pauzes en het tijdstip van werken. De 9 to 5 op kantoor is een strikt keurslijf dat niet strookt met de optimale manier van werken voor elke werknemer. Geef werknemers daarom de kans te experimenteren met de momenten waarop ze werken, met de duurtijd van hun pauzes. Sporten over de middag kan een belangrijke bijdrage leveren voor het fysiek welzijn bij bepaalde chronische ziektes. De extra uren gewonnen bij het thuiswerk kunnen zo bijdragen tot de gezondheid en meteen ook voor het mentaal welzijn. Een bezoek brengen aan een zorgbehoevend familielid is een taak die personen niet licht op zich nemen. De vrijheid te kiezen wanneer ze langsgaan en voor hoe lang, kan de moeilijke combinatie van werk en zorg verlichten.

#### 7. Laat werknemers kiezen waar ze best werken

De omgeving waarin we werken heeft een sterke impact op hoe we werken. Voor de ene is een rumoerige omgeving een bron van stress en afleiding, voor de ander is het net de aanwezigheid van collega's die de concentratie bij het werk houdt. Bepaalde taken worden beter uitgevoerd in een specifieke context: vele werknemers houden van de afzondering van telewerk om geconcentreerd door te werken. In het bijzonder bij neurodiversiteit is de omgeving een cruciale factor in werk haalbaar te maken: in de verkeerde context kunnen de prikkels te overweldigend zijn of net onvoldoende om zich voldoende te kunnen richten op de verwachte taken.





## 8. Thuiswerken met kinderen kan, maar hangt van het kind af

Ouders willen uiteraard aanwezig zijn voor hun kinderen. Het is aanlokkelijk om te kiezen voor thuiswerk om zo kinderen te kunnen afhalen van school of voor een ziek kind te zorgen. De combinatie met werk is echter sterk afhankelijk van de zelfstandigheid van het kind. Bespreek met ouders die voor zorgtaken een uitzondering vragen hoe ze best te werk gaan. Thuiswerken is niet altijd de beste oplossing wanneer een ouder afgeleid gaat worden of eigenlijk voor het kind zou moeten kunnen zorgen. Ga het gesprek aan, maar geef ook vertrouwen als de werknemer aangeeft wel degelijk te kunnen werken.

## 9. Maak afspraken over communicatie

Er zijn vele opties mogelijk om vanop afstand te communiceren: mail, telefoon, voice calls of chat applicaties. Bij thuiswerk is het soms moeilijker een collega vast te krijgen. Een goede hiërarchie afspreken rond communicatiemiddelen kan helpen frustratie voorkomen. Waar worden korte vragen gesteld? Waar word je verwacht snel op te reageren? Bespreek met het team hoe de communicatie het best voor iedereen verloopt en maak afspraken. Hou rekening met keuzes van collega's die buiten de werksfeer vallen: niet iedereen wil op zijn privé-telefoon whatsapp berichten over werk binnenkrijgen. Niet iedereen kan verwacht worden een smartphone te hebben.

## 10. Maak afspraken over aanwezigheid

Wanneer flexibele afspraken leiden tot deeltijdse aanstelling, kan het moeilijk zijn te weten wie wanneer werkt. Een manier vinden om aan te geven wie op welke dag werkt is belangrijk om te weten wanneer je antwoord kan verwachten. Gedeelde agenda's zijn bijvoorbeeld een optie voor dagen of halve dagen aan te geven wanneer je niet werkt. Ook voor de start- en einduren van de werkdag kan je aangeven door gebruik te maken van de kleurencodes in een applicatie als Teams.





# Tips voor werkgevers

## 1. Denk aan de toegankelijkheid van je ICT

Slechthorenden en slechtzienden maken gebruik van bijzondere software en hardware. Deze zijn echter niet altijd gekend bij ICT-ondersteuners en helpdesk. Bovendien zijn personen die er gebruik van maken zeer bedreven in de ICT die ze gebruiken, maar botsen ze op de limieten van rechtenbeheer binnen de organisaties waar ze aan het werk zijn. Voorzie ICT-ondersteuning die deze groep kan ondersteunen, of zorg dat deze personen zelf de nodige beheerdersrechten hebben om hun software en hardware te kunnen gebruiken.

## 2. Een flexibel telewerkbeleid werkt inclusief

Potentiële werknemers de mogelijkheid geven om flexibele afspraken te maken over de plaats- en tijdstip van het werk kan een grote bron van potentiële werknemers aantrekken. Voor een groep personen met specifieke behoeften is werk in een kantoor van maandag tot vrijdag, 9 to 5, niet altijd een optie. Door met individuen in gesprek te gaan, kunnen vaak oplossingen gevonden worden door op maat van de werknemer flexibiliteit toe te staan. Neurodiverse personen hebben er veel belang bij hun directe omgeving zelf vorm te kunnen geven om zich te kunnen concentreren, bijvoorbeeld.

## 3. Zet in op digitale geletterdheid

De vruchten plukken van telewerk is enkel mogelijk mits voldoende digitale vaardigheden. Zorg ervoor dat alle medewerkers mee zijn met hun digitale vaardigheden als je ze wil laten thuiswerken.



#### 4. Inclusief telewerk heeft aandacht voor de totaliteit van werk

Flexibiliteit dankzij telewerk kan meer mensen betrekken op de werkvloer. Toch moet gewaakt worden over de verschillende noden die een werknemer heeft ten opzichte van welzijn op het werk. Telewerk kan dan wel voor bepaalde aspecten een vorm van toegankelijkheid bieden, toch blijkt dat collegialiteit zich moeilijk ontwikkeld via digitaal overleg. Een werknemer die zich niet betrokken voelt bij de groep, zal dan ook moeite hebben met zich goed te voelen in zijn werk. Telewerk kan dan wel een sleutel zijn tot sommige obstakels, het moet in tandem ingezet worden met andere oplossingen om een werknemer voldoening te geven in het werk.

#### 5. Leer werknemers integraal plannen

Thuiswerk vereist hogere zelfstandigheid. Tegelijk lopen privé en werk meer door elkaar. Voor sommigen is dit welkom en eenvoudig mee om te gaan, anderen hebben het er moeilijker mee en verkiezen de twee werelden te scheiden. Bij het telewerk wordt het moeilijk de twee uit elkaar te houden. Toch zijn er methoden om hier beter mee om te gaan, zoals bijvoorbeeld integraal plannen. Zo leer je je werk én privé beter te beheersen. Geef werknemers de juiste handvaten om succesvol te telewerken.





# Tips voor werknemers

## 1. Een ritueel om de dag te starten en af te sluiten

Het wegvallen van het pendelen wordt vaak gezien als een zegen bij het thuiswerk. Maar dat pendelen speelt wel een belangrijke rol in de werkdag: het geeft de hersenen een moment om de rol van moeder, vader of partner achter te laten, en de rol van werknemer aan te nemen. Omgekeerd, aan het einde van de dag, kunnen we de stress van het werk achter ons laten tijdens het pendelen. Vooral het afsluiten van de dag valt vaak moeilijk. Het is aantrekkelijk te blijven doorwerken wanneer je geen strikte afspraak hebt na te komen, bijvoorbeeld de trein halen. Het is daarom interessant om de dag te starten en te eindigen met een duidelijk ritueel: op een vast tijdstip gaan wandelen bijvoorbeeld kan al voldoende zijn.

## 2. Vergeet niet te bewegen

Als we niet pendelen, vergeten we al snel dat we veel minder bewegen. Maak tijd vrij voor een wandeling of sport wanneer je van thuis uitwerkt.

## 3. Maak afspraken met andere huisbewoners

Thuiswerk kan handig zijn om geconcentreerd door te werken. Net zoals op kantoor kan je echter gestoord worden door andere personen in huis. Probeer afspraken te maken over hoe en wanneer je gestoord mag worden. Jonge kinderen echter, begrijpen soms moeilijker waarom je aanwezig bent, maar niet beschikbaar bent. Zorg ervoor dat ze bij een partner of andere zorggever terecht kunnen als je geconcentreerd wil kunnen werken.

## 4. Zonder je af

Thuiswerken brengt wat extra comfort mee. Maar werken in de keuken of woonkamer stelt je ook bloot aan allerlei afleidingen. Andere personen in huis, of de was die nog ingestoken moet worden. Indien een afgezonderde ruimte kan gebruikt worden als bureau, is het vaak zinvol die te gebruiken. Bovendien kan je die beter inrichten om ergonomisch te werken.





## 5. Opgelet om niet 'altijd aan' te staan

Wanneer werk en privé zich met elkaar vermengen, lopen we het risico niet te stoppen met werken of het werk terug op te pikken 's avonds. Als e-mails op de telefoon binnenkomen, of je de werklaptop gebruikt voor privé 's avonds, loop je het risico terug te beginnen werken wanneer je in feite je dag had afgerond. Stel daarom de nodige instellingen in zodat je geen notificaties krijgt na een bepaald uur. Maak ook geen gebruik van je werklaptop voor je privé en laat je werklaptop niet in een woonkamer achter.

## 6. Maak afspraken met collega's

Wanneer ieder volgens aparte ritmes thuiswerkt, kan het frustrerend zijn wanneer je een collega niet kan bereiken. Maak afspraken wanneer je beschikbaar bent en waar je kan zien wie aanwezig is. Het kan helpen om in een team te bespreken waarom je een uitzonderlijk werkregime hanteert. Door open te zijn over je noden, kan je op meer begrip rekenen van collega's.

## 7. Wees open met je leidinggevende over je noden

Telewerk kan aantrekkelijk zijn, maar kan ook soms tegen ons werken. Het lijkt fijn thuis te werken, in het comfort van een gekende omgeving. Het is echter niet altijd even eenvoudig om de zelfstandigheid erbij te nemen om jezelf te managen. Geef tijdig aan wanneer je moeite hebt en vraag begeleiding. Er bestaan cursussen die je kunnen helpen met de combinatie werk-privé beter te beheersen.





Dit project kwam tot stand met  
steun van **ESF Vlaanderen**