

# De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown

Marc van Veldhoven  
Marco van Gelder

*Ten gevolge van de uitbraak van het Covid-19-virus werd in Europa vanaf half maart 2020 een lockdown afgekondigd in de meeste landen. Vanaf dat moment moesten kenniswerkers verplicht thuiswerken. Dit leverde een ongekend experiment op met werken op afstand. Middels een vragenlijstonderzoek onder bijna 5000 Europese kenniswerkers uit negen landen is onderzocht hoe deze kenniswerkers in de vroege fase van de lockdown de voor- en nadelen van het thuiswerken hebben ervaren. Enerzijds rapporteren we hier over wat de belangrijkste ervaren voor- en nadelen zijn, en hoe Nederlandse kenniswerkers zich verhouden tot kenniswerkers uit de andere acht Europese landen. Anderzijds onderzoeken we of de beleving van het thuiswerken, die bestaat uit vele afzonderlijke facetten, kan worden gereduceerd tot enkele kerndimensies. Er blijken inderdaad zes dergelijke kerndimensies te zijn, drie hiervan hebben betrekking op mogelijke voordelen, de andere drie op mogelijke nadelen. Ook bespreken we hoe de voordelen zich verhouden tot de nadelen. Tenslotte bediscussiëren we wat deze resultaten ons vertellen met het oog op het HR-beleid na de lockdown, zowel voor de korte termijn als voor de lange termijn.*

*Dit artikel is een bewerking van een intern rapport dat eerder is verschenen via Tilburg University/Veldhoven + Company. Het volledige rapport is beschikbaar via de volgende link: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34262.27208>*

## Inleiding

Thuiswerken wordt al decennialang veel besproken in wetenschap en praktijk (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Messenger & Gschwind, 2016). Alhoewel gedurende de laatste decennia van de 20e eeuw werd gespeculeerd dat een groot deel van de arbeid zou gaan plaatsvinden via thuiswerken, is thuiswerken in de periode tot 2020 niet uitgegroeid tot de dominante manier van werken voor alle werknemers. Thuiswerken komt

---

Prof. dr. Marc van Veldhoven is hoogleraar aan het Departement Human Resource Studies bij Tilburg University. Marco van Gelder is researcher aan de Tilburg University en senior consultant bij Veldhoven + Company.

normaliter vooral voor bij kenniswerkers (dat wil zeggen: hoogopgeleide professionals en managers wier taken voor een groot deel bestaan uit het verwerken, distribueren en/of creëren van kennis en informatie), en dan nog bij de meesten van hen slechts voor een klein deel van de werktijd (Parent-Thirion et al., 2017). Door de Covid-19-pandemie is in de eerste helft van 2020 echter een unieke situatie ontstaan. Omwille van de gezondheid werden wereldwijd ongekende maatregelen van kracht om de verspreiding van het virus tegen te gaan (lockdown), waaronder een dringend advies/verplichting tot thuiswerken. In Europa was dit vanaf half maart het geval in de meeste landen. Vanaf half mei vonden geleidelijk diverse versoepelingen van de lockdown plaats. Voor veel kenniswerkers is er sindsdien weer de mogelijkheid om (beperkt) op locatie te werken. Desondanks is verplicht thuiswerken gedurende het grootste deel van de werktijd voor veel kenniswerkers ook in de tweede helft van 2020 de dominante manier van werken, het 'nieuwe normaal'. Bovendien hebben diverse grote bedrijven in de vorm van een coalitie aangekondigd ook wanneer de coronacrisis voorbij is de situatie met betrekking tot grotendeels thuiswerken te willen handhaven (BNR, 2020).

De situatie tijdens de lockdown in het tweede kwartaal van 2020 kan worden beschouwd als het begin van een uniek experiment in verplicht thuiswerken voor kenniswerkers. Om meerdere redenen is het relevant om onderzoek te doen naar dit unieke sociaal-maatschappelijke experiment. We leefden destijds (medio maart-medio mei 2020) in een maatschappelijke crisissituatie, maar welke impact had dit op de beleving van het thuiswerken? Beleefden kenniswerkers de situatie qua thuiswerken individueel ook daadwerkelijk als een crisis? Antwoorden op deze vragen zijn relevant voor hoe we aankijken tegen crisismanagement in een periode als deze. Dit zou bijvoorbeeld op de korte termijn alweer aan de orde kunnen zijn wanneer we te maken krijgen met een tweede golf van Covid-19. Andere relevante vragen hebben meer betrekking op de lange termijn, wanneer de coronasituatie te zijner tijd weer onder controle is: wat als we op grote schaal hierna blijven thuiswerken, als thuiswerken inderdaad het 'nieuwe normaal' wordt? Welke effecten zal dit dan hebben op de werkbeleving van kenniswerkers? De ervaringen van kenniswerkers tijdens de vroege fase van de lockdown zijn kortom uitermate relevant om te onderzoeken, en kunnen indicaties geven voor HRM in de komende periode. In dit artikel rapporteren we over dergelijke ervaringen onder 5000 kenniswerkers in Europa.

Hieronder bespreken we nu eerst kort de bestaande literatuur met betrekking tot win hoeverre deze wel/niet gebruikt kan worden voor het onderhavige onderzoek.

Daarna bespreken we de methode van onze vragenlijststudie en de resultaten daarvan. In de eerste plaats rapporteren we over wat de belangrijkste voor- en nadelen zijn zoals die worden ervaren. Ook kijken we op welke gebieden de ervaringen van kenniswerkers uit Nederland en acht andere Europese landen verschillen dan wel overeenkomen. In de tweede plaats onderzoeken we of de vele afzonderlijke voor- en nadelen waar het thuiswerken invloed op heeft, kunnen worden gereduceerd tot enkele kerndimensies. Voor onder-

zoek en beleid met betrekking tot thuiswerken zou het namelijk handig zijn als de thematiek enigszins kan worden teruggebracht tot de kern. Tenslotte onderzoeken we hoe de voordelen zich verhouden tot de nadelen: slaat de balans door naar het negatieve, of juist naar het positieve? Aan het einde bespreken we de implicaties voor vervolgonderzoek en voor de praktijk van HRM in organisaties.

### **Wat kunnen we leren uit bestaand onderzoek over thuiswerken?**

Er is al het nodige gepubliceerd over de beleving van thuiswerken (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012). Review-artikelen over de effecten van thuiswerken concluderen hoofdzakelijk dat er geen eenduidig positief dan wel negatief beeld naar voren komt uit het bestaande empirische onderzoek. Eerder lijkt het erop dat thuiswerken gepaard gaat met zowel voordelen als nadelen. In de kern zijn de positieve effecten van thuiswerken vooral bestudeerd vanuit de gedachte dat de toegenomen autonomie die werknemers hiermee krijgen over de tijd, plaats en timing binnen de werkdag van hun werkzaamheden kan worden ingezet om het werk beter af te stemmen op de privésituatie (Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman; Härra, 2006), wat dan vervolgens weer goed zou zijn voor de productiviteit (Khanna & New, 2008). Maar andere onderzoekers rapporteren dat het thuiswerken ook juist negatieve gevolgen kan hebben. Zo kwamen Baruch en Nicholson (1997) al vroeg tot de conclusie dat thuiswerken mogelijk kan leiden tot sociale isolatie, loopbaanstagnatie, en werk-thuisconflict.

Het merendeel van de studies naar thuiswerken richtte zich tot een jaar of vijf geleden op de verschillen tussen thuiswerkers en niet-thuiswerkers. Maar dit gaat eraan voorbij dat in de situatie voorafgaand aan Covid-19 slechts zeer weinig werknemers volledig thuiswerkten. Thuiswerken was voor de meesten parttime of incidenteel, bijvoorbeeld om een belangrijke taak ongestoord af te ronden, of om op een vaste dag van de week de kinderen van school te kunnen halen (Parent-Thirion et al., 2017). Tegen die achtergrond zouden de effecten van thuiswerken toch vooral ook begrepen dienen te worden vanuit het hele werkarrangement van dergelijke werknemers, en zou het perspectief moeten verschuiven van verschillen tussen thuiswerkers en niet-thuiswerkers, naar verschillen tussen werkdagen op kantoor en werkdagen thuis bij personen die parttime thuiswerken (Vega, Anderson & Kaplan, 2015; Biron & van Veldhoven, 2016). Dergelijk onderzoek is meer recent dan ook gedaan en laat zien dat dagen op kantoor als intensiever worden ervaren: werkenden kunnen zich slechter concentreren op en zijn meer vermoeid van kantoordagen, in vergelijking tot thuiswerkdagen. Vanuit een dergelijke optiek is het beeld van thuiswerken als zodanig positiever dan in eerdere studies, maar het effect op de baan als geheel blijft een kwestie van voor- en nadelen.

Het is echter de vraag in hoeverre de in het verleden vergaarde kennis reikt om de situatie tijdens de Covid-19 lockdown te kunnen doorgronden. De in het tweede kwartaal van 2020 ontstane situatie was uniek, enerzijds vanwege de maatschappelijke schaal waarop thuiswerken nu ineens de norm werd, anderzijds vanwege het min of meer verplichte karakter van het thuiswerken.

Maar ook simpelweg vanwege het feit dat thuiswerken voor kenniswerkers verschoof van incidenteel werkarrangement naar hoofd- dan wel enige werkarrangement, waarbij dus ook de directe contactmomenten virtueel plaats moesten vinden. De Covid-19-lockdown is hiermee een unieke situatie en bestaande kennis kan wellicht dus maar in beperkte zin hiernaartoe worden gegeneraliseerd: de lockdown vraagt om op zichzelfstaand te worden onderzocht (Rudolph et al., 2020; Bapuji, Patel, Ertug & Allen, 2020; Kniffin et al., 2020).

### **Methode**

#### *Een Europees vragenlijstonderzoek tijdens de vroege fase van de lockdown*

Met enige variatie tussen Europese landen werd medio maart een lockdown van kracht die verplicht thuiswerken inhield voor de meeste kenniswerkers. Prof. dr. Christine Ipsen en prof. dr. John Paulin Hansen van de Technische Universiteit van Denemarken (DTU, nabij Copenhagen) hebben in de week na de Deense lockdown (11 maart) een vragenlijst opgezet om de ervaringen van thuiswerken te meten in Denemarken. Er zijn veel relevante onderwerpen aan te snijden in relatie tot thuiswerken tijdens de lockdown, dus de vragenlijst bevat een brede waaier aan onderwerpen (Ipsen, Kirchner & Hansen, 2020). In dit artikel gaan we alleen in op het onderdeel van de vragenlijst dat betrekking heeft op de ervaren voor- en nadelen van thuiswerken.

Eind maart hebben Prof. Ipsen en Prof. Hansen contact gelegd met collega-onderzoekers in diverse Europese landen en sinds begin april zijn vergelijkbare data verzameld in andere Europese landen, met name in Oostenrijk, Finland, Duitsland, Italië, Spanje, Zweden, UK en ook Nederland. De Nederlandse vertaling is in de eerste week van april gemaakt door de eerste auteur en vanaf de tweede week van april zijn hiermee data verzameld in Nederland. In elk van de genoemde landen is een gelieerde onderzoeksgroep benaderd om mee te werken aan het project. Een volledig exemplaar van de Nederlandse vragenlijst en een meer volledige verslaglegging van de resultaten (ook voor de onderdelen buiten de ervaren voor- en nadelen) is te vinden in van Veldhoven & van Gelder (2020). Het was nadrukkelijk de bedoeling van dit internationale onderzoeksinitiatief om de vroege, initiële reacties van werkenden op het verplicht thuiswerken te onderzoeken. Het onderzoek was eenmalig van opzet. Hoe de beleving van de voor- en nadelen van het thuiswerken zich ontwikkelt tijdens de coronacrisis en daarna, dat is ook een relevant vraagstuk, maar dit is voor ander onderzoek. Op basis van de huidige studie kunnen we daar geen verdere informatie over bieden.

#### *Vragenlijst over voor- en nadelen van het thuiswerken*

De vragen over de voor- en nadelen werden gebaseerd op enerzijds de bestaande literatuur over thuiswerken en anderzijds de diverse deelonderwerpen die gebruikelijk zijn in het publieke debat over thuiswerken. De vragenlijst is door Prof. Ipsen en Prof. Hansen opgesteld in samenwerking met de staf van de afdeling Management van DTU tijdens enkele specifiek hiervoor belegde bijeenkomsten van de onderzoeksgroep. Tijdens deze besprekingen zijn ook enkele items aan de lijst toegevoegd op basis van persoonlijke indrukken van de staf en media-aandacht in de eerste dagen van de lockdown.

De items (voor- en nadelen) die teruggaan op de bestaande literatuur hadden betrekking op werkuren, gedane arbeid en de mate van ervaren productiviteit (Bailey & Kurland, 2002; Dutcher, 2012), en de mate waarin thuiswerken als veeleisend wordt ervaren (Ipsen & Jensen, 2012). Andere items gaan over de mate waarin de werkplek voorbereid is op thuiswerken (Hesketh & Cooper, 2019; Jackson, 2001) en het vermogen om “een goede relatie met collega’s te onderhouden”, aangezien verbondenheid een centrale rol speelt in het kunnen uitvoeren van telewerk/werken op afstand (Kurland & Bailey, 1999; Poulsen & Ipsen, 2017).

Bij de voordelen zijn verder diverse items opgenomen naar mogelijke voordelen van thuiswerken die veel worden genoemd in het publieke debat over thuiswerken, zoals: meer controle hebben over werkpatronen, productiever zijn, een betere balans tussen werk en privéleven en verminderde reistijd. Dan zijn er nog enkele nieuwe items toegevoegd over de arbeidsomstandigheden bij thuiswerken, d.w.z. de werksfeer, het kunnen nuttigen van eigen eten en over het gemak van contact opnemen/verbinding maken met mensen. Alle drie deze items zijn gebaseerd op mediadiscussies en eigen ervaringen met thuiswerken tijdens de eerste dagen van de lockdown onder de staf bij DTU. Bij de voordelen waren tenslotte twee items opgenomen die rechtstreeks betrekking hadden op de rol van het thuiswerken bij het verlagen van het risico op of het krijgen van Covid-19. Deze meer ‘medische’ voordelen laten we hier verder buiten beschouwing, aangezien we ons willen focussen op de implicaties van thuiswerken voor werk, organisatie en HRM.

Ook bij de items over de nadelen zijn enkele items ingevoegd die betrekking hebben op onderwerpen die in het publieke debat over thuiswerken veel voorkomen, zoals verminderd contact met collega’s, minder toegang tot voor het werk benodigde apparatuur/documenten, en technostress. Ook hier zijn dan weer items aan toegevoegd op basis van persoonlijke indrukken van de staf en media-aandacht in de eerste dagen van de lockdown. Dit betreft bijvoorbeeld items met betrekking tot moeilijkheden met focussen op het werk, onzekerheid over wat te doen, het missen van lunch- en andere voorzieningen op het werk, verminderde werkzekerheid en het verlies van interessant werk. Omdat ook scholen en kleuterscholen werden gesloten tijdens de lockdown, zijn ook enkele items opgenomen om inzicht te krijgen in de effecten van de nieuwe gezinsomstandigheden, d.w.z. verstoringen en beperkingen bij het thuiswerken.

Al met al is op deze manier een lijst ontstaan met een brede waaier aan mogelijke voor- en nadelen van het thuiswerken in verband met Covid-19 bij individuele werknemers, 11 items gaan over mogelijke voordelen en 16 items over mogelijke nadelen.

#### *Dataverzameling*

In overleg met de Deense initiatiefnemers kunnen we hier in het Nederlands rapporteren over de volledige Europese data van het project. In het Engels is hier ook over gerapporteerd door Ipsen, Kirchner & Hansen (2020).

Dataverzameling heeft plaatsgevonden in Denemarken vanaf 20 maart 2020, en in de andere Europese landen vanaf begin april. De sluitingsdatum voor de dataverzameling waarover hier wordt gerapporteerd was 11 mei. Het onderzoek heeft in de betrokken landen dus 4-6 weken gelopen, er bestond hierin enige variatie per land door vertraging in verband met het leggen van contacten en vertalen. Toch lag de dataverzamelingsperiode voor alle landen duidelijk in de vroege fase van de lockdown.

Gezien de korte voorbereidingstijd was het niet mogelijk om tot representatieve steekproeven te komen in de betrokken landen, dat wil zeggen steekproeven die elk onderdeel van een landelijke beroepsbevolking goed representeren. Er is gebruikgemaakt van werving van respondenten via eigen social media-kanalen (LinkedIn, Facebook) van de betrokken onderzoeksgroepen, en via oproepen op het web, bijvoorbeeld via de Webpagina's van Tilburg University en Veldhoven + Company. Op voorhand was hiermee duidelijk dat op deze manier vooral kenniswerkers zouden worden geworven voor het onderzoek. Dat was intentioneel. In hun reguliere onderzoek hebben de initiatiefnemers voor dit project ook bijzondere aandacht voor kenniswerkers (Ipsen & Jensen, 2012; Razmerita, Kirchner & Nielsen, 2016). Het onderzoek zoals het hier wordt gerapporteerd, is dus niet bedoeld als representatief voor de hele beroepsbevolking van de onderzochte landen. Het is wel te beschouwen als indicatief voor kenniswerkers zoals werkzaam in de genoemde Europese landen. Verder hebben we alleen personen betrokken in de analyse die aangaven vanaf de lockdown volledig thuis te werken. Alle respondenten vulden expliciet een 'informed consent' in voor het gebruik van hun antwoorden ten behoeve van dit onderzoek. De data worden geanonimiseerd bewaard en beheerd bij DTU. Wij werkten voor de analyses in deze rapportage met een door DTU aanleverde selectie en kopie van de data.

Ruim 8000 personen uit negen Europese landen hebben in de periode t/m 11 mei de lijst ingevuld. Hiervan voldeden 4835 personen aan de hierboven genoemde criteria. De respons in Nederland bleef wat achter bij die in sommige andere Europese landen. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat in april langs meerdere kanalen vragenlijstonderzoeken werden georganiseerd naar thuiswerken in Nederland (onder andere via TNO, EUR, HAN, KiM, en Intermediair). Deze onderzoeken waren in onderlinge concurrentie met elkaar wat betreft aandacht en respons. Uiteindelijk deden 236 Nederlandse respondenten mee aan onze studie die voldeden aan alle criteria, tegen 4599 personen uit acht andere Europese landen.

#### *Beschrijving van de respondenten*

Meer volledige informatie over de respondenten is te vinden in van Veldhoven & van Gelder (2020). We bespreken hier alleen de opvallende zaken. Zowel bij de Nederlandse (NL) als de Europese (EU) respondenten zien we relatief weinig deelnemers van onder de 20 en boven de 60 jaar. De grootste afzonderlijke groep deelnemers qua leeftijd is in NL die tussen 30 en 40 jaar; in de EU die tussen 40 en 50 jaar. Van de respondenten is in NL ruim 70% vrouw, in de EU is dat bijna 60%. Qua hoogst behaalde opleiding zien we dat we inderdaad vooral met hoogopgeleide respondenten te maken hebben: in NL is bijna 100% hbo of hoger opgeleid, in de EU is dat circa 90%.

In zowel NL als de EU is de groep met een universitaire master als hoogst behaalde opleidingsniveau, de grootste subgroep. Ongeveer een kwart van de NL-groep woont alleen, en zo ook in de EU-groep. 35% van de NL-groep en ook de EU-groep heeft één of meer kinderen van onder de 15 jaar thuis wonen. Qua soort werk worden de volgende subgroepen in NL het meest aangegeven (hier kon men meer dan één antwoord aankruisen): administratief werk, onderzoek, ontwikkeling, en management. In de EU-groep waren dit: administratief werk, onderzoek, ontwikkeling, management, en leraar. Zoals uit het bovenstaande blijkt is de responsgroep zeker geen random steekproef uit de beroepsbevolking. Het betreft vooral kenniswerkers, zoals verwacht, waarbij er vooral ook opvallend veel vrouwen meededen aan het onderzoek. De responsgroep is selectief. Deze is niet te beschouwen als representatief voor alle sectoren en/of alle beroepen in de onderzochte landen. Voor onderzoek binnen de EU over leven en werken ten tijde van Covid-19, waarbij wel gebruik is gemaakt van random, representatieve steekproeven uit de beroepsbevolking van alle lidstaten verwijzen we naar het lopende onderzoek van Eurofound (Ahrendt et al., 2020). Het onderzoek van Ahrendt et al. (2020) biedt veel waardevolle informatie, maar gaat niet of nauwelijks in op hoe mensen het thuiswerken momenteel beleven, bijvoorbeeld qua voor- en nadelen. Wat de beleving van het thuiswerken betreft beschouwen we het huidige onderzoek dan ook als complementair aan het onderzoek van Eurofound.

#### *Beschrijving van het thuiswerken*

Meer volledige achtergrondinformatie over het thuiswerken in de onderzoeksgroep is te vinden in van Veldhoven & van Gelder (2020). In de survey is gevraagd naar redenen voor het thuiswerken. Met merendeel van de respondenten in NL en EU gaf aan dat dit opgelegd was (NL circa 80%; EU circa 90%). Zoals eerder gezegd is incidenteel thuiswerken, d.w.z. om incidenteel iets af te ronden of voor te bereiden, normaal gesproken op de meeste thuiswerkers van toepassing. Dat wordt bevestigd in deze sample: In NL werkte voor de crisis circa 40% minder dan een dag per week thuis. In Europa lag dit op 65%. Kortom, het aandeel werknemers met geringe ervaring met thuiswerken is in de EU-groep beduidend groter dan in de NL-groep. Op de vraag welke IT men vooral gebruikt bij het thuiswerken tijdens Covid-19 geven NL en EU deels dezelfde antwoorden: zo wordt email bijzonder veel gebruikt (bijna 100% gebruikt vaak/altijd email in NL en EU), evenals conferentiesystemen als Zoom, Skype, Facetime, etc. (80% vaak/altijd). Relatief weinig gebruikt worden Facebookgroepen en sms. Ook wordt veel gebruikgemaakt van gedeelde online-documenten via groupware zoals MS Teams, Slack, Trello, en van de telefoon; dit geldt in zowel NL als EU (meer dan de helft van de respondenten gebruikt deze typen IT vaak/altijd). NL maakt wel meer gebruik van apps als Messenger en WhatsApp: circa 75% gebruikt deze IT-vormen vaak/altijd in NL, tegen circa 40% in de EU.

#### *Analyses*

Om te rapporteren over wat de belangrijkste ervaren voor- en nadelen zijn gebruiken we het percentage respondenten dat een stelling met eens of geheel eens heeft beantwoord. Om te onderzoeken of de items kunnen worden gereduceerd tot enkele kerndimensies passen we factoranalyse toe. Tenslotte

maken we een scatterplot om de ervaren voor- en nadelen overzichtelijk tegen elkaar af te zetten.

### Resultaten

*De belangrijkste ervaren voor- en nadelen van thuiswerken, en een vergelijking tussen Nederland en acht andere Europese landen*

In Tabel 1 zijn alle items opgenomen, eerst de items met betrekking tot de voordelen, vervolgens de items met betrekking tot de nadelen. De itemnummers verwijzen naar de exacte plaats in de oorspronkelijke vragenlijst. In de eerste twee kolommen van Tabel 1 vinden we de percentages kenniswerkers die betreffend item met eens/geheel eens hebben beantwoord, eerst voor Nederland (NL), dan voor de andere Europese landen (EU).

Item #	Labels kerndimensies/inhoud van de items	NL	EU	Factorlading
<b>Voordelen</b>				
- Betere fit met eigen sociale voorkeuren				
11g	Ik vind de sfeer bij mij thuis beter dan op mijn werk	15,70%	17,70%	.63
11m	Het is makkelijker om met mensen in contact te komen dan normaal	11,40%	18,70%	.63
11j	Ik bespaar reistijd van en naar mijn werk	85,60%	88,10%	.59
11l	Ik krijg een kans mijn oude gewoontes te doorbreken en mijn routines te veranderen	43,20%	46,90%	.56
11f	Ik kan dicht bij mijn familie en vrienden zijn	56,80%	56,80%	.41
- Meer efficiency in het werk				
11c	Ik krijg een mogelijkheid om eens ander werk te doen waarvoor ik normaliter geen tijd heb	38,60%	41,60%	.72
11d	Ik hoef geen tijd te besteden aan lange vergaderingen	43,20%	38,70%	.71
11b	Ik krijg tijd te focussen op mijn werk zonder onderbrekingen door andere mensen	53,80%	57,70%	.66
- Meer eigen regie over de werkdag				
11i	Ik heb niemand die me op de vingers kijkt	32,20%	23,50%	.76
11e	Ik kan pauze nemen wanneer ik maar wil	59,70%	65,10%	.62
11h	Ik kan mijn eigen eten en drinken nuttigen	65,30%	67,00%	.57



<b>Nadelen</b>				
- Virtualisering				
13i	Ik mis dat ik het huis uit kan gaan	74,60%	68,10%	.69
13a	Ik kan mijn collega's en andere mensen niet zoveel zien als ik zou willen	81,40%	72,60%	.64
13j	Ik krijg niet genoeg beweging als ik niet op mijn werkplek ben	49,20%	46,70%	.63
13m	De fysieke omstandigheden in mijn huis maken geen goede werkomgeving mogelijk	42,40%	47,70%	.56
13f	Ik mis het eten en andere voorzieningen die we op mijn werkplek hebben	14,00%	21,00%	.53
13n	Het kost mij meer moeite dat ik mijn normale routines niet kan gebruiken	28,00%	25,50%	.51
13o	Ik voel me meer "vastzitten aan mijn computer" dan op mijn werkplek	66,50%	49,00%	.48
13h	Ik word afgeleid door andere mensen thuis	32,60%	30,00%	.44
- Minder (zinvolheid van het) werk				
13l	Ik ben bang dat er niet genoeg werk zal zijn dat ik thuis kan doen	11,90%	10,90%	.78
13e	Ik weet niet wat voor werk ik zou moeten doen	3,00%	4,90%	.73
13k	Het werk dat ik thuis doe is niet zo interessant als dat wat ik op mijn werkplek doe	19,90%	16,00%	.67
13d	Ik vind het moeilijk om gefocust te blijven op werk wanneer ik alleen ben	23,70%	14,70%	.52
13g	Het is een financieel probleem voor mijn werk dat ik niet op mijn werkplek kan zijn	5,90%	5,50%	.50
- Inadequate werkmiddelen				
13b	Ik heb (fysieke) apparatuur nodig om mijn werk te doen waar ik thuis geen toegang tot heb	14,00%	34,00%	.80
13c	Ik heb data of documenten nodig om mijn werk te doen waar ik thuis geen toegang tot heb	10,20%	18,90%	.79
13p	Ik maak me zorgen over werktaken die ik zou willen doen maar vanuit thuis niet kan doen	19,90%	23,90%	.58

Tabel 1. Items met betrekking tot de voor- en nadelen van thuiswerken tijdens de lockdown, geordend naar zes kerndimensies: Percentages antwoorden eens/geheel eens voor 236 Nederlandse respondenten (NL) en 4599 respondenten uit acht andere Europese landen (EU); Factorladingen van de items.

Wat opvalt wanneer we de tabel in zijn geheel overzien, is dat slechts weinig punten door een overgrote meerderheid van de respondenten worden gezien als duidelijk voordeel dan wel als duidelijk nadeel. Voor de meeste items vin-

den we een gebalanceerd plaatje: wat door de een wordt ervaren als voordeel, ervaart de ander als een nadeel. Over het algemeen laten de resultaten zien dat bij veel van de items zich net zoveel personen links als rechts van het midden bevinden. De uitzonderingen op deze observatie worden gevormd door het besparen op reistijd (voordeel, item 11j in de vragenlijst) en het niet zoveel kunnen zien van collega's en andere mensen als men zou willen (nadeel, 13a). Dit zijn de enige twee items waarvoor wel een redelijk eenduidig patroon wordt gevonden, namelijk dat circa 4 van de 5 werknemers aangeeft het hiermee eens/geheel mee eens te zijn.

Wanneer we de Nederlandse kenniswerkers vergelijken met die uit de acht andere Europese landen dan zien we dat de resultaten op hoofdlijnen hetzelfde zijn in beide groepen. De meest frequent genoemde voordelen en nadelen zijn hetzelfde. Het meest genoemde voordeel is het "besparen op reistijd", zowel in de Nederlandse groep (85,6%) als in de Europese (88,1%). Het meest genoemde nadeel is "het minder kunnen zien van collega's en andere mensen dan men zou willen", zowel in Nederland (81,4%) als elders in Europa (72,6%). Voor de meeste items liggen de percentages van Nederland en Europa niet meer dan enkele procenten van elkaar verwijderd. Bij de voordelen vinden we nergens verschillen van groter dan 10%. Voor slechts 1 item komt het verschil bij die 10% in de buurt. De Nederlandse kenniswerkers geven sterker aan het als voordeel te ervaren dat "niemand hen op de vingers kijkt" (8,7% meer dan in Europa). Bij de nadelen zien we wel twee verschillen die groter zijn dan 10%. Het nadeel "ik heb (fysieke) apparatuur nodig om mijn werk te doen waar ik thuis geen toegang toe heb" wordt in Nederland door beduidend minder mensen bevestigend beantwoord dan in Europa. Daarentegen wordt "Ik voel me meer vastzitten aan mijn computer dan op mijn werkplek" door een fors grotere groep Nederlanders bevestigend beantwoord dan in Europa. Waar er dus hoofdzakelijk overeenkomsten worden gevonden, zijn er op enkele onderdelen toch ook wel duidelijke verschillen gevonden, met name bij de nadelen.

#### *Kerndimensies in de voor- en nadelen van thuiswerken*

De 27 items over voor- en nadelen laten zich met behulp van exploratieve factoranalyse (EFA) terugbrengen tot drie kerndimensies qua voordelen, en tot drie kerndimensies qua nadelen. De EFA maakte gebruik van principale componenten voor het bepalen van de factoren, en van Varimax-rotatie voor het bepalen van de factoroplossing. Aangezien de voor- en nadelen separate blokken vormen in de vragenlijst, met separate instructies, voeren we de factoranalyse ook separaat uit voor beide onderdelen. De analyse is uitgevoerd op het verzamelde bestand, d.w.z. op de Nederlandse en andere Europese landen-data gecombineerd. Merendeels levert de factoranalyse een heldere factoroplossing op, d.w.z. de items verdelen zich mooi over de gevonden factoren. Sommige items laden op twee factoren redelijk hoog, maar dan toch telkens wel weer duidelijk sterker op een van deze twee, dus kunnen we zo'n item alsnog helder indelen bij één bepaalde factor.

In Tabel 1 vinden we de zes kerndimensies die zijn gevonden, en is elk item geplaatst bij de dimensie waar dit item het meest bij blijkt te horen. De items staan hierbij gesorteerd naar de mate waarin ze bepalend zijn voor de beleving van de kerndimensie waar ze onder zijn vermeld. Dit gebeurt op basis van de factorlading. We bespreken de zes kerndimensies hier één voor één.

#### DRIE KERNDIMENSIES QUA ERVAREN VOORDELEN VAN THUISWERKEN

De eerste dimensie met betrekking tot de voordelen brengt items bij elkaar die ogenschijnlijk nogal verschillend zijn, maar die allemaal verband houden met hoe het thuiswerken werknemers in staat stelt te werken op een manier die een betere fit geeft met hun eigen sociale leven en sociale voorkeuren. Het meest bepalende item (hoogste factorlading) heeft hier betrekking op “Ik vind de sfeer bij mij thuis beter dan op mijn werk”. Deze factor gaat dus verder dan alleen meer tijd hebben voor privé, of makkelijker privétaken kunnen invoegen in het werk, het gaat kennelijk ook over liever thuis zijn dan op het werk. De tweede voordeel-dimensie heeft betrekking op efficiënter kunnen zijn in het werk, minder tijd verliezen, en hierdoor ruimte hebben om andere dingen te doen. Het meest bepalende item is “werk kunnen doen waarvoor men normaliter geen tijd heeft”. De derde en laatste dimensie qua voordelen gaat over het hebben van meer eigen regie over de werkdag. Het meest bepalende item is dat “niemand me op de vingers kijkt”. Behalve meer autonomie over tijd/plaats van werken, pauzes/lunch en dergelijke, gaat het dus ook over zich minder in de gaten gehouden voelen. De bron van dergelijke sociale controle (dagelijkse leiding, collega's) is hierbij overigens niet gespecificeerd.

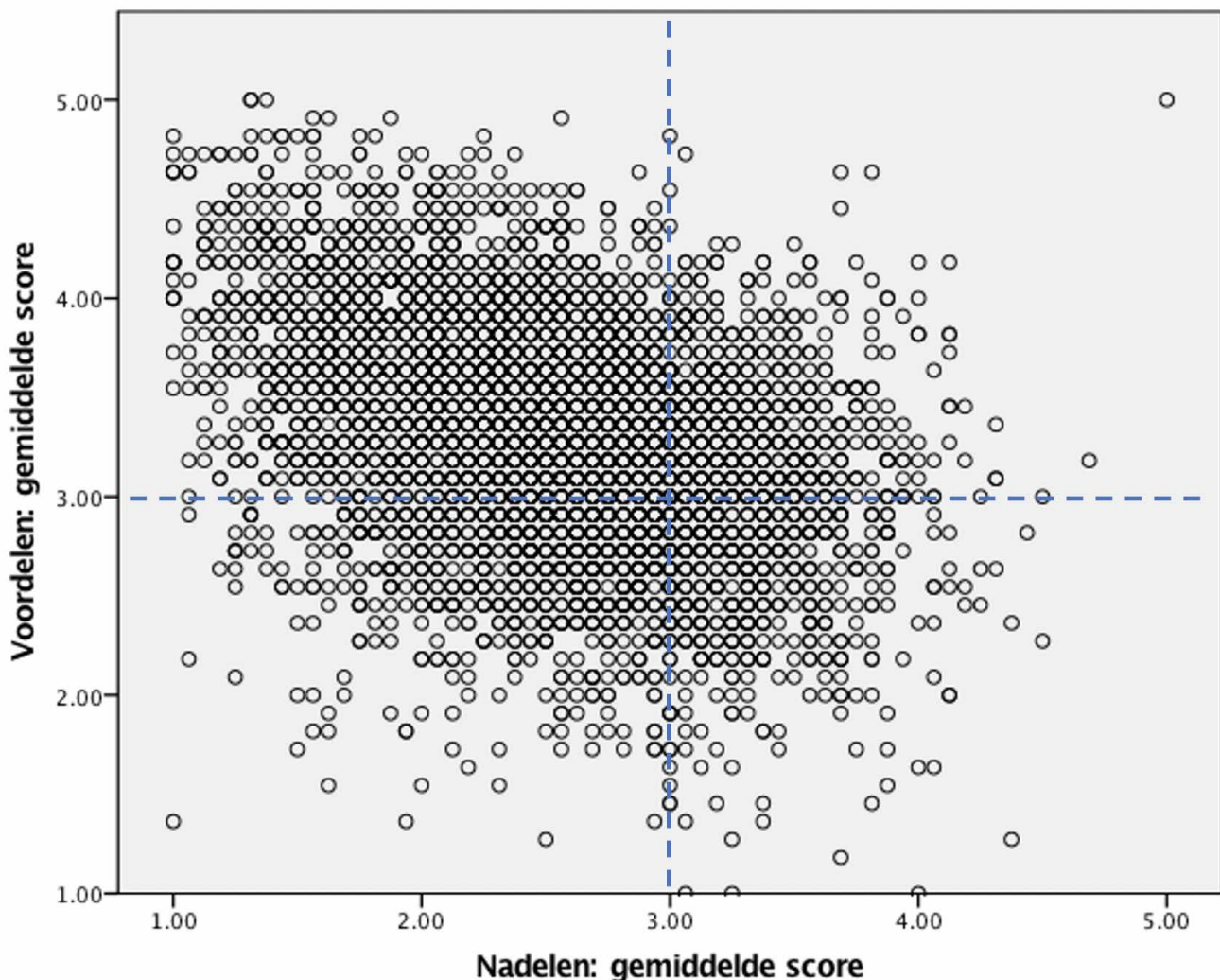
#### DRIE KERNDIMENSIES QUA ERVAREN NADELEN VAN THUISWERKEN

De eerste nadelen-dimensie brengt een hele waaier aan items bij elkaar die allemaal betrekking hebben op de vermindering van fysieke en sociale bewegingsruimte c.q. bewegingsmogelijkheden. Het meest bepalende item is “ik mis dat ik het huis uit kan gaan”. De tweede dimensie heeft betrekking op de diverse manieren waarop door de lockdown het werk ‘minder’ wordt voor de werknemer. We zien hier items bij elkaar gegroepeerd over dat er simpelweg minder kwantiteit aan werk is (en wellicht hierdoor ook minder geld), maar er zijn ook items opgenomen die gaan over kwalitatieve aspecten van het werk (werk minder interessant, minder focus in het werk). Het meest bepalende item is “niet genoeg werk hebben dat thuis gedaan kan worden”. De derde en laatste dimensie qua nadelen gaat over infrastructuur, d.w.z. het niet hebben van de adequate middelen om het werk goed te doen, of de toegang daartoe. De items liggen vrij dicht bij elkaar. Het meest bepalende item is het ontbreken van (toegang tot) de juiste (fysieke) apparatuur (vanuit) thuis die nodig is voor het werk.

#### *Voordelen versus nadelen van thuiswerken*

We willen de voordelen van thuiswerken hier afzetten tegen de nadelen, bij elkaar gebracht in één overzichtelijke figuur. Daartoe willen we een gemiddelde score uitrekenen over de 11 voordelen enerzijds en de 16 nadelen anderzijds. Met het oog hierop hebben we eerst gecontroleerd of de interne consistentie (betrouwbaarheid) met behulp van Cronbach's alpha dusdanig

is, dat betrouwbare schaalscores kunnen worden uitgerekend. Dat blijkt inderdaad het geval te zijn. Dit hebben we - net als bij de factoranalyse - gedaan op de gecombineerde data van Nederland en de andere Europese landen. De Cronbach's alpha voor de voordelen is .74, voor de nadelen .83. De gemiddelde score wordt berekend door alle items bij elkaar op te tellen en te delen door het aantal items, zodat deze score ligt tussen het minimum en het maximum van de antwoordrange, d.w.z. tussen 1 (geheel oneens) en 5 (geheel eens). We kunnen vervolgens een scatterplot maken waarin alle individuen worden geplott met hun score qua ervaren voordelen versus hun score qua ervaren nadelen, zie Figuur 1.



Figuur 1. Scatterplot van de ervaren voordelen versus de ervaren nadelen van thuiswerken tijdens de lockdown, op basis van het gecombineerde databestand ( $N=4835$ ).

Het middelpunt van de schalen (neutraal) ligt bij een score van 3, aangegeven met de stippellijnen. Horizontaal staat de nadelen-score, verticaal de voordelen-score. Het kwadrant rechtsonder geeft de respondenten weer die relatief veel nadelen ervaren, maar relatief weinig voordelen. Het kwadrant linksbo-

ven daarentegen geeft juist de respondenten weer die relatief veel voordelen ervaren en relatief weinig nadelen. Rechtsboven worden zowel veel voor- als nadelen ervaren. Linksonder worden weinig nadelen, maar ook weinig voordelen ervaren.

Het zwaartepunt van de puntenwolk vinden we duidelijk linksboven, d.w.z. relatief veel kenniswerkers ervaren meer voordelen dan nadelen. Maar liefst 57,4% van de respondenten scoort in het kwadrant linksboven. Er zitten in deze onderzoeksgroep van kenniswerkers echter toch ook wel personen aan de negatieve kant (rechtsonder: veel nadelen, weinig voordelen; 10,4% van de respondenten), en ook in de overige twee kwadranten (rechtsboven, 15,6%; linksonder, 16,6%), maar elk van deze groepen is beduidend kleiner dan de groep die meer voordelen dan nadelen ervaart.

### **Algemene discussie**

De Covid-19-pandemie creëerde begin 2020 een bijzondere situatie voor veel kenniswerkers. Omdat overheden overgingen tot een lockdown moesten zij gedwongen thuis hun werkzaamheden voortzetten, met alle gevolgen van dien. Het is belangrijk te onderzoeken hoe deze situatie door hen wordt ervaren. Dergelijk onderzoek kunnen we goed plaatsen tegen de achtergrond van de brede aandacht die nu is ontstaan voor de implicaties van Covid-19 voor arbeid, management, en organisatie in het algemeen (Rudolph et al., 2020; Bapuji et al., 2020, Sinclair et al., 2020). In dit Europese onderzoek, dat heeft plaatsgevonden aan het begin van de lockdown, hebben wij de ervaringen onderzocht van ca. 5000 kenniswerkers die volledig vanuit thuis werkten ten gevolge van de lockdown.

Onze eerste onderzoeksvraag had betrekking op wat als belangrijkste voor- en nadelen worden ervaren, en of hier verschillen in bestaan tussen kenniswerkers in Nederland en elders in Europa. De belangrijkste conclusie hierbij is dat er overwegend sprake is van een genuanceerd plaatje: bij de meeste van de onderzochte items zien we zowel personen die dit item als een voordeel/nadeel ervaren als personen die expliciet aangeven het niet als zodanig te ervaren. Een belangrijke conclusie is dan ook dat de universele reactie op thuiswerken niet bestaat. Er zijn ook nauwelijks universele voor- of nadelen gevonden die gelden voor nagenoeg alle betrokken kenniswerkers. De uitzondering op de regel wordt gevormd door het besparen op reistijd en het niet kunnen zien van collega's/andere mensen in de mate die men zou willen. Alleen voor deze twee items geven 4 van de 5 respondenten aan dat ze het eens/geheel eens zijn met dit voordeel respectievelijk nadeel. Idealiter sluiten maatregelen om het thuiswerken te faciliteren vanuit organisaties dus vooral aan bij de individuele voorkeuren en situatie van werkenden, dan wel geven dergelijke maatregelen werkenden mogelijkheden om de match te kunnen maken tussen het werk (alle facetten daarvan bij elkaar genomen), hun privésituatie, en zichzelf (Van Veldhoven et al., 2020). In dit onderzoek lag het accent op situatieve aspecten met betrekking tot het werk, maar uit de bestaande literatuur is bekend dat bij thuiswerken de privésituatie en de individuele voorkeuren, bijvoorbeeld ten aanzien van het begrenzen van privé ten opzichte van werk, een grote rol spelen (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006; Grant, Wallace & Spurgeon, 2013).

Wat betreft de vergelijking tussen Nederland en acht andere landen in Europa vonden we meer overeenkomsten dan verschillen. Opmerkelijk was dat de Nederlandse respondenten duidelijk vaker als voordeel aangeven dat ze zich minder op de vingers gekeken voelen dan de andere Europese respondenten. Kennelijk wordt het hebben van minder sociale controle en/of micromanagement vanuit de organisatie door Nederlanders in het bijzonder gewaardeerd. Dit sluit goed aan bij eerder onderzoek dat liet zien dat Nederland binnen Europa uitzonderlijk hoog scoort wat betreft individualisme (Perlitz & Seger, 2004). Wat betreft de nadelen viel op dat de Nederlandse groep beduidend minder last heeft van niet kunnen beschikken over (toegang tot) de benodigde apparatuur. Dit zouden we willen interpreteren als dat in Nederland al in sterkere mate dan in veel anderen landen in Europa was gezorgd voor IT-hulpmiddelen en toegang tot IT-infrastructuur voor werken op afstand via internet voordat Covid-19 zich aandeede (Eurostat, 2018). Het sluit ook goed aan bij onderzoek dat laat zien dat Nederland voor de coronapandemie al relatief veel thuiswerkers kende in vergelijking tot andere Europese landen (Eurostat, 2020), en dat Nederlandse werknemers vóór corona in verhouding tot andere Europese landen al relatief veel toegang hadden tot regelingen op het gebied van flexibele werkarrangementen (Lott, 2014; Vargas-Llave, Mandl, Weber, & Wilkens, M. (2020).

Deze relatieve voorsprong kan echter ook juist de reden zijn dat sommige nadelen van thuiswerken in Nederland sneller of zwaarder uitpakken dan elders in Europa. Wanneer werknemers voor het eerst met thuiswerken te maken krijgen, dan staan de positieve effecten wellicht voorop, bijvoorbeeld de gewonnen reistijd, of de toegenomen autonomie. Die voordelen zijn van het ene op het andere moment tastbaar aanwezig. Sommige van de nadelen hebben mogelijk enige tijd nodig om zich te ontwikkelen, en gaan doorwegen naarmate thuiswerken gemeengoed is geworden, en zeker wanneer - zoals dat nu het geval is door de corona-omstandigheden - de hoeveelheid schermtijd tegelijkertijd flink omhoog gaat. Reistijd wordt vervangen door extra productieve tijd, veelal achter het beeldscherm. Overlegmomenten worden vervangen door on-line contacten, ook weer achter het beeldscherm. Maar voordat dergelijke effecten optreden moet de infrastructuur eerst aanwezig zijn, en het gebruik van die infrastructuur eveneens. Daar gaat enige tijd overheen. Dit zien we naar onze mening terug bij het item over “vastgeplakt zitten aan de computer” dat beduidend vaker wordt aangegeven in Nederland dan elders in Europa. De virtualisering van het werk, met minder fysieke en sociale bewegingsruimte voor werkenden, is dus iets dat in de coronasituatie wordt versterkt, juist daar waar online werk al gangbaar is. Dit vormt naar onze mening dan ook wellicht het belangrijkste risico dat met thuiswerken is geassocieerd om in Nederland verder te monitoren en te proberen in te perken. Aandacht voor technostress (Weil & Rosen, 1997) onder Nederlandse kenniswerkers lijkt derhalve passend in de komende periode.

Wat betreft onze tweede onderzoeksvraag bleek dat het inderdaad mogelijk is om de 27 items over voor- en nadelen terug te brengen tot zes kerndimensies. Dit kan relevant zijn in het kader van beleid en beleidsonderzoek. Door items te groeperen onder dimensies kan bij onderzoek naar de voordelen

en nadelen van thuiswerken de informatie worden teruggebracht tot enkele kernpunten. De literatuur maar ook de beleidsdiscussie over thuiswerken is tot nu toe niet altijd even gestructureerd. Artikelen en publieke debatten bewegen van het ene deelfacet naar het andere, en dit maakt het gebied niet altijd even overzichtelijk. De zes kerndimensies die hier zijn gepresenteerd kunnen wellicht gezien worden als basis om meer ordening, overzicht en volledigheid te krijgen in de diverse facetten van thuiswerken, althans voor zover die hun weerslag hebben op de beleving van werkenden. De zes kerndimensies kunnen ook gebruikt worden als een manier om de dialoog met medewerkers te verbeteren, namelijk door er zorg voor te dragen dat elk van de zes kerndimensies aan bod komt wanneer binnen een organisatie wordt gesproken over thuiswerken, of dat nu in het kader is van terugkeer naar kantoor na de coronacrisis, of in het kader van een meer stabiel werkarrangement voor de langere termijn na corona.

De derde en laatste onderzoeksvraag had betrekking op hoe de voordelen zich verhouden tot de nadelen. Wellicht de belangrijkste conclusie van dit onderzoek is, dat er gemiddeld genomen in de beginperiode van de lockdown, het onderzoek is immers in het voorjaar afgenomen, meer voordelen van thuiswerken worden ervaren dan nadelen. Deze conclusie sluit goed aan bij ander onderzoek dat tijdens de lockdown werd gedaan in Nederland en Europa. Volgens Hooftman (2020) stemmen de eerste resultaten van het TNO-onderzoek 'Werken tijdens de coronacrisis' voorzichtig positief. Ook uit het onderzoek van De Haas, Hamersma & Faber (2020) van KiM komt het beeld dat degenen die thuiswerken over het algemeen positieve ervaringen hiermee hebben.

Belangrijk is wel om dit positieve beeld in perspectief te plaatsen, en wel op twee manieren. In de eerste plaats qua doelgroep. Kenniswerkers beschikken waarschijnlijk over de best mogelijke voorwaarden om in de door de lockdown ontstane situatie door te kunnen werken, en waar mogelijk hun werkcondities zelfs te verbeteren ten opzichte van de oude situatie van parttime thuiswerken. Buiten de doelgroep van kenniswerkers, in de brede beroepsbevolking, is het initiële beeld tijdens de lockdown beduidend minder positief, en voor sommige andere groepen binnen de beroepsbevolking is het beeld ronduit negatief (Ahrendt & Mascherini, 2020). In de tweede plaats moeten we de positieve resultaten relativeren qua tijdvak. Het is duidelijk dat naarmate de periode van het verplicht thuiswerken langer duurt, er sprake zou kunnen zijn van flinke verschuivingen in de beleving van het thuiswerken, ook bij kenniswerkers. Voor de toekomst met betrekking tot kenniswerkers en het soort organisaties waar zij werken blijft het echter belangrijk om de informatie die in dit onderzoek is opgehaald in de vroege fase van de lockdown in herinnering te blijven nemen: het is niet nodig om wat betreft het thema thuiswerken per definitie uit te gaan van een crisis- of probleemsituatie. Er is hier sprake geweest van een grootschalig, ongevraagd maatschappelijk experiment met thuiswerken, waarvan velen vooral voordelen aangeven (Bloom, 2014). Laten we dus ook vooral blijven kijken hoe we deze voordelen kunnen bestendigen, wellicht zelfs versterken in de komende periode, en de nadelen zoveel als mogelijk ondervangen en terugdringen.

### **Beperkingen en implicaties voor toekomstig onderzoek**

Zoals eerder aangegeven is dit onderzoek in allerijl opgezet en uitgevoerd. Het kent derhalve enkele methodologische beperkingen. We bespreken deze hier en waar mogelijk geven we aan hoe toekomstig onderzoek beter zou kunnen worden ingericht en/of aanvullend zou kunnen zijn op het huidige onderzoek. Een eerste beperking is de relatief kleine groep respondenten uit Nederland. Waar de Europese resultaten goed als benchmark zouden kunnen worden gebruikt, zijn de Nederlandse resultaten wellicht minder geschikt hiervoor, gezien de kleine groep respondenten. Het verzamelen van aanvullende data in Nederland zou helpen om ook voor Nederland bruikbare referentiewaarden te hebben voor alle items. Ook is het jammer dat de resultaten niet alle landen in Europa vertegenwoordigen, maar slechts negen hiervan (inclusief Nederland), dit is een tweede beperking. Met name over de situatie in de Oost-Europese landen zegt het huidige onderzoek niets, dus verder onderzoek in Oost-Europese landen is nodig.

Een derde beperking is dat de onderzoeksgroep niet representatief is voor de beroepsbevolking in de onderzochte landen, maar vooral informatie geeft over kenniswerkers. Meer informatie over de voor- en nadelen van thuiswerken bij andere groepen binnen de beroepsbevolking is gewenst, denk bijvoorbeeld aan zelfstandigen en aan lager opgeleiden. Dergelijk beroepsbevolking-breed onderzoek loopt momenteel bij TNO en bij Eurofound. De uitkomsten daarvan worden later in 2020 verwacht.

Dit onderzoek betreft een momentopname, dit is een vierde beperking. De voor- en nadelen zoals hier gevonden kunnen later tijdens de lockdown al verschoven zijn, en ook in de periode na de coronacrisis kunnen deze zeker nog weer veranderen. Onderzoek over dergelijke veranderingen in de tijd is gewenst.

Het huidige onderzoek was vooral gericht op factoren in het werk en in de werksituatie. Persoonlijke eigenschappen en andere individuele verschillen komen niet in deze studie aan bod, een vijfde beperking. Op dit gebied ligt er ook nog een heel terrein open voor onderzoek, zie bijvoorbeeld de recente studie van Zacher & Rudolph (2020).

De manier waarop de items in de vragenlijst met betrekking tot de voor- en nadelen dekking geven aan de achterliggende dimensies zoals gevonden in de factoranalyse is nog niet optimaal, een zesde beperking van dit onderzoek. Voor sommige van de dimensies zou aanvulling met enkele extra items handig zijn, zodat elk van de zes kerndimensies ook afzonderlijk met een betrouwbare schaal gemeten kan worden. Dit vraagt separaat onderzoek (schaalontwikkeling).

Het onderzoek wijst enkele onderwerpen aan die wellicht voor Nederland in het bijzonder verdere aandacht behoeven in nader onderzoek, zoals sociale controle en technostress. Het verplicht thuiswerken heeft als voordeel dat men zich minder op de vingers gekeken voelt, en in Nederland wordt dit voordeel relatief vaak genoemd. Maar wat is de bredere implicatie van deze



bevinding? Sociale controle binnen een organisatie kan legitieme redenen hebben, bijvoorbeeld om samenwerking of coördinatie binnen de afdeling te bewerkstelligen. Als de sociale controle wegvalt, dan zou dit zijn weerslag kunnen hebben op de mechanismen van samenwerking en coördinatie binnen de afdeling, en hiermee uiteindelijk voor de afdelingsprestaties (Gittell, 2011). Een ander onderwerp voor nader onderzoek is technostress, ook dit werd in Nederland relatief vaak genoemd als nadeel. Er komt steeds meer onderzoek naar de fysiologische, psychologische en sociale effecten van langdurig beeldschermwerk, via computer en/of smartphone (Coenen et al., 2019). Dit soort onderzoek verdient gezien de huidige situatie grote prioriteit.

### **Praktijkimplicaties en aanbevelingen voor HRM**

Met het oog op de praktijk van HRM kunnen de zes kerndimensies van hoe thuiswerken wordt beleefd als uitgangspunt worden genomen om enkele praktijkimplicaties voor organisaties en HR-professionals te schetsen. Implicaties voor individuele werknemers zijn eventueel ook aan te geven, maar die laten we hier verder buiten beschouwing.

De voordelen die de respondenten ervaren, hebben te maken met (a) een betere fit met de eigen sociale voorkeuren, (b) het thuis efficiënter kunnen werken dan op kantoor, en (c) meer eigen regie hebben over de werkdag. Hieraan gekoppeld kunnen we aanbevelingen doen die erop gericht zijn deze voordelen te bewaren in de komende periode.

Ad a. Het ervaren van een betere fit met de eigen sociale voorkeuren lijkt in belangrijke mate afhankelijk van het met enige planbare regelmaat kunnen komen tot thuiswerken. Dit voordeel is waarschijnlijk moeilijk te behouden als we na de coronacrisis teruggaan naar incidenteel thuiswerken en/of alleen nog thuiswerken om iets af te maken/bij overwerk. Fit met het eigen sociale leven/de voorkeuren daarin vraagt om structureel thuiswerken, en we bevelen HR-managers aan om te onderzoeken of na de coronacrisis structureel thuiswerken de norm kan worden voor de meeste kenniswerkers, ook voor hen die dit vóór de crisis niet of nauwelijks deden (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Nederland kent overigens al relatief veel werkenden die structureel thuiswerken. In andere Europese landen zou dit een grotere stap zijn dan hier in Nederland. Interessant is verder om in de praktijk ook te gaan uitzoeken hoeveel dagen per week structureel thuiswerken optimaal is: kan het op een bepaald moment te veel worden? Gaat het boven een bepaald aantal dagen per week ten koste van het functioneren van de organisatie?

Ad b. Efficiënter werken, bijvoorbeeld door minder tijdverlies aan vergaderingen, toekomen aan achterstallige klussen en dergelijke, heeft alles te maken met werk- en organisatieroutines. De aanbeveling voor HRM is hier om naarmate de crisis afneemt kritisch als organisatie naar dergelijke routines te kijken en te schrappen waar dat kan. Tegelijkertijd zou het een mogelijk nieuwe aan te bevelen organisatieroutine kunnen zijn om periodiek met zijn allen even helemaal niet naar kantoor te gaan en even geen reguliere meetings hebben. Een dergelijke routine geeft kenniswerkers de mogelijkheid om eens op te ruimen, te schonen, en klaar te zijn voor nieuwe dingen.

Een studie van Microsoft laat zien dat het vergaderpatroon gedurende de coronaperiode veranderd is, waarbij langdurige vergaderingen met meerdere medewerkers zijn vervangen door meer korte vergaderingen met minder mensen. Vergaderingen die virtueel worden gehouden worden ook als efficiënter ervaren omdat het medium daartoe aanzet (Singer-Velush, Sherman & Anderson, 2020).

Ad c. Mensen waarderen tenslotte dat er niemand op hun vingers kijkt, dat ze meer hun eigen ding kunnen doen, ook wat betreft pauze- en eetpatroon. Het is de moeite waard om naarmate de coronacrisis afneemt te bekijken in hoeverre de neiging tot micromanagement vanuit de organisatie en/of vanuit het team wel echt in het voordeel is van de organisatie/het team. Werkenden zelf lijken hier niet per se op te zitten wachten. Het zou interessant zijn te exploreren of dit na Covid-19 kan worden doorbroken, zodat we dit voordeel niet meteen weer inleveren wanneer we weer op grotere schaal terugkeren naar kantoor. Hierbij is het van belang dat lijnmanagers/teamleden dit mogelijke nieuwe normaal accepteren en ondersteunen in plaats van beperken. Het aanpassen van de managementstijl en de manier van samenwerken is hierin waarschijnlijk cruciaal (Baruch, 2000; Allen, Golden & Shockley, 2015). De stap hiernaartoe is voor managers vaak bespreekbaar als tegelijkertijd een vorm van sturen op resultaat kan worden bewerkstelligd (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Tot nu toe hebben we vooral de voordelen belicht. Ook al zijn de nadelen minder sterk uitgesproken dan de voordelen door onze respondenten, ze zijn er wel, en voor sommige personen wegen ze ook zeker zwaar. Het is belangrijk voor het beleid met betrekking tot thuiswerken om de nadelen zoveel mogelijk te minimaliseren dan wel helemaal weg te nemen. De belangrijkste nadelen die de respondenten ervaren, vallen ook uiteen in drie delen. Hier gaat het om (a) het (vele) virtuele werken, (b) het minder ervaren van de zinvolheid van het werk, en tenslotte (c) om het ontbreken van de juiste middelen om het werk vanuit thuis (goed) te kunnen verrichten. Van deze drie is de eerste, virtualisering, het enige nadeel dat algemeen wordt erkend door de respondenten, de andere twee nadelen worden slechts door sommigen ervaren, en zeker niet door iedereen.

Ad a. Virtualisering is breder dan dat alle werkzaamheden virtueel plaatsvinden. Het is ook het gegeven dat arbeid fysiek zo verdeeld is dat wij minder fysiek bij elkaar zijn, wat van invloed is op de sociale relaties en verbinding tussen collega's. Een deel van de virtualisering is tegen te gaan door bewustwording en zelfmanagement te stimuleren bij thuiswerkers over het begrenzen van de virtuele werkactiviteiten, lichaamsbeweging te stimuleren, enzovoort. De belangrijke rol van zelfregulatie bij thuiswerken wordt reeds sinds lange tijd onderkend (Baruch, 2000; Allen et al., 2015), en komt dus ook nu terug als belangrijke focus qua implicaties van Covid-9. Organisaties kunnen individuele werknemers trainen en ondersteunen om beter te (leren) zelf-reguleren. Verder kunnen organisaties - juist ook bij kenniswerkers - informele activiteiten online stimuleren, en het belang van informeel en/of face-to-facecontact te benadrukken. Dit bevelen we dan ook van harte aan.

Het is ook van belang dat medewerkers voldoende variatie in hun dagelijkse activiteiten hebben, waarin handelingen in de analoge en digitale domeinen elkaar afwisselen. Omdat de meeste activiteiten bij thuiswerken gekoppeld zijn aan digitale werkmiddelen en elektronisch gemedieerde communicatie, kan dit tot monotone arbeid leiden. Het dogma van werken tussen 09:00 en 17:00 in een vast patroon met enkel beeldschermwerk en nauwelijks pauze moet doorbroken worden op dit soort werkdagen. Beeldschermwerk is overigens ook zonder coronacrisis dusdanig sterk toegenomen in de EU en in NL gedurende de laatste decennia, dat het bewaken van een gezonde mate van beeldschermwerk voor werkenden ook in het algemeen al een prioriteit was qua arbeid en gezondheid (Parent-Thirion et al., 2017; Hooftman et al., 2020).

Ad b. Het wegvallen van (zinvolle kanten van het) werk is niet bij iedereen een even groot issue, maar sommige werkenden geven aan dat thuiswerken negatieve gevolgen heeft voor de inhoud van het werk, de kwaliteit van de werkrelaties, het plezier dat men aan werktaken ontleent, het inkomen en dergelijke. Aanbeveling hier is om dit te benaderen net als andere bedreigingen van hulpbronnen (resources) in het werk. Het (dreigend) verlies van belangrijke resources is te beschouwen als een stressor, en dit kan leiden tot stressreacties. Hier kan men individuele werknemers op monitoren, al dan niet via het inschakelen van interne stafdiensten en/of externe deskundigen (Arbo, HRM, bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfspsycholoog). Dit is een volgende belangrijke aanbeveling op basis van deze resultaten.

Ad c. Het ontbreken van adequate werkmiddelen (machines, documenten, software etc.) is een kwestie van herbezinnen op de locatie c.q. allocatie van belangrijke organisatiefaciliteiten en/of het verbeteren van IT-voorzieningen. Wellicht is het ook mogelijk dat organisaties meer faciliteren bij het verkrijgen van de juiste werkmiddelen thuis (zoals een instelbare bureaustoel, snelle computer, goede internetverbinding, tweede beeldscherm, scanner, software enzovoort) en bij het kunnen beschikken over een geschikte plek om thuis te werken. Door dit te inventariseren en meer te faciliteren vanuit de organisatie kan dit 'nadeel' worden gecompenseerd of wellicht zelfs volledig opgelost. Hier ligt een volgende aanbeveling voor de periode na Covid-19.

### Slot

We hopen met dit onderzoek een bijdrage te leveren aan het verder gestalte geven aan thuiswerken tijdens en na Covid-19. Dat kan op een heel concrete manier. De informatie in Tabel 1 kan door individuele organisaties eventueel worden gebruikt ten behoeve van benchmarking: door (een selectie van) deze vragen voor te leggen aan de werknemers in de eigen organisatie, kan men onderzoeken of de eigen organisatie (of subgroepen daarbinnen) wel voldoende toekomt aan het realiseren van de voordelen van thuiswerken, en of de nadelen binnen de perken blijven. Hetzelfde geldt voor een eventuele dialoog tussen direct leidinggevende en de individuele thuiswerker om het thuiswerken te 'fine-tunen': het lijkt belangrijk om hierbij in ieder geval de zes besproken dimensies langs te lopen en aan de orde te stellen. De voor- en nadelen kunnen hierbij aan medewerkers worden voorgelegd met de vraag

om deze op de voor hun geldende volgorde te leggen.

Op deze manier toegepast kunnen verschillen in impact tussen individuen maar ook tussen afdelingen zichtbaar worden gemaakt. Door de resultaten te bespreken en vooral door ook te vragen naar de verwachte verschuiving op de langere termijn worden belangrijke details zichtbaar die relevant zijn voor toekomstig beleid. Bij een afdeling waarbij sociale interactie van groot belang is, zullen medewerkers aangeven nu prima hun werk te kunnen doen. Zij hebben de relaties al. Voor de langere termijn zullen ze aangeven dat het een risico gaat worden, en dat nieuwe mensen minder snel een vaste positie zullen hebben binnen de groep. Medewerkers die aangeven dat zij het prettig vinden om thuis te werken en dat meerdere dagen per week willen vasthouden, kunnen worden gewezen op de welzijnsrisico's, enzovoort.

Op basis van dit onderzoek kunnen wij in ieder geval concluderen dat thuiswerken een volwassen optie is voor kenniswerkers, rekening houdend met de hierboven genoemde aanbevelingen qua voor- en nadelen. HR-professionals hebben naar onze mening een belangrijke rol te vervullen om mede gestalte te geven aan thuiswerken in de komende periode.

---

## SUMMARY

### The pros and cons of mandatory working from home during lockdown

As a result of the Covid-19 virus outbreak, a lockdown was announced in most countries in Europe around mid-March 2020. From that moment onwards, knowledge workers were obliged to work from home. This resulted in an unprecedented experiment with remote working. A questionnaire survey among almost 5000 European knowledge workers from nine countries examined how they experienced the advantages and disadvantages of working from home during the early phase of the lockdown. On the one hand, we report here on the main advantages and disadvantages that were experienced, and we compare Dutch knowledge workers with knowledge workers from the other eight European countries.

On the other hand, we investigate whether the experience of working from home, which consists of many separate facets, can be reduced to a few core dimensions. Indeed, there appear to be six such core dimensions, three of which relate to possible advantages, and the other three to possible disadvantages. We also show how the advantages relate to the disadvantages. Finally, we discuss how these results inform HR policy after the lockdown, both for the short term and for the long term.

### Literatuur

- Ahrendt, D., Sandor, E., Leoncikas, T., Wilkens, M., & Mascherini, M. (2020). Eurofound, Living, working and COVID-19: Methodological note of Wave 1. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ahrendt, D., & Mascherini, M. (2020). Living, working, and COVID-19: first findings. Dublin: Eurofound. Download April 2020. Bron: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D.A. (2020). Corona Crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management* (in press).
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23, 15-30.
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337.
- Bloom, N. (2014). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 28-29.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- BNR (2020). 50 grote bedrijven willen thuiswerken als nieuwe norm. Amsterdam: BNR. Download Juni 2020. Bron: <https://www.bnr.nl/nieuws/economie/10411886/50-grote-bedrijven-willen-thuiswerken-als-nieuwe-norm>

- Coenen, P., van der Molen, H. F., Burdorf, A., Huysmans, M. A., Straker, L., Frings-Dresen, M. H., & van der Beek, A. J. (2019). Associations of screen work with neck and upper extremity symptoms: a systematic review with meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 76(7), 502-509.
- Dutcher, G. E. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, 355-363.
- Eurostat (2018). Internet use in the EU. Luxembourg: Eurostat. Download December 2018. Bron: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9460241/9-20122018-AP-EN.pdf/9a33f548-2598-4f35-a9ba-8105fc2a4f91>
- Eurostat (2020). How usual is it to work from home? Luxembourg: Eurostat. Download Februari 2020. Bron: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e worker's job effectiveness, well being and work life balance. *Employee Relations*, 35(2), 527-546.
- De Haas, M., Hamersma, M., & Faber, R. (2020). Mobiliteit en de Coronacrisis. Effecten van de Coronacrisis op mobiliteitsgedrag en mobiliteitsbeleving. Den Haag: Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.
- Hesketh, I., & Cooper, C. L. (2019). Wellbeing at work : how to design, implement and evaluate an effective strategy. London: Kogan Page Publishers.
- Härmä, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 502-514.
- Hill, J. E., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50, 49-58.
- Gittell, J. H. (2011). Relational coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis. Waltham, MA: Brandeis University.
- Hooftman, W., Mars, G., Knops, J., Van Dam, L., De Vroome, E., Janssen, B., Pleijers, A., & Van den Bossche, S. (2020). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2019: Methodologie en globale resultaten. Leiden/Heerlen: TNO/CBS.

- Hooftman (2020). Eerste resultaten en adviezen onderzoek “*werken tijdens de Corona-crisis*”. Leiden: TNO. Download April 2020. Bron: <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nieuws/adviezen-coronacrisis>
- Ipsen, C., & Jensen, P. L. (2012). Organizational options for preventing work-related stress in knowledge work. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42(4), 325–334.
- Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J., (2020). Experiences of working from home in times of covid-19 international survey conducted the first months of the national lockdowns. Intern rapport DTU. <https://doi.org/10.11581/dtu:00000085>
- Jackson, P. J. (2001). *Virtual working : social and organisational dynamics*. London/ New York: Routledge.
- Khanna, S., & New, J. R. (2008). Revolutionizing the workplace: A case study of the future of work program at capital one. *Human Resource Management*, 47, 795–808.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., ... & Creary, S. J. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action (paper under review).
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- Kurland, N. B., & Bailey, N. B. K. D. E (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53–68.
- Lott, Y. (2014). *Working time flexibility and autonomy: Facilitating time adequacy. A European perspective*. Dusseldorf: Institute of Economic and Social Research.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeulen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2017). Eurofound, Sixth european working conditions survey—overview report (update). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Perlitz, M., & Seger, F. (2004). European cultures and management styles. *International Journal of Asian Management*, 3(1), 1–26.

- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100, 37-45.
- Razmerita, L., Kirchner, K. and Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6): 1225-1246.
- Rudolph, C.W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* (in press).
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Sinclair, R.R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., Ford, M., Hammer, L., Kath, L., Probst, T., & Yuan, Z. (2020). Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever. *Occupational Health Science* (in press).
- Singer-Velush, N., Sherman, K., & Anderson, E. (2020) Microsoft analyzed data on its newly remote workforce. Harvard Business Review website. Download Juli 2020. Bron: <https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce>
- Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources: Why, when, and for whom are they beneficial?. *Applied Psychology*, 69(1), 5-29.
- Van Veldhoven & Van Gelder (2020). Ervaringen met thuiswerken tijdens COVID-19: Europees vragenlijstonderzoek onder 5000 kenniswerkers gedurende de eerste weken van de lockdown - Rapportage Nederland. Intern rapport TiU/Veldhoen + Company <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34262.27208>
- Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T., & Wilkens, M. (2020). Telework and ICT-based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Weil, M. M., & Rosen, L. D. (1997). *Technostress: Coping with technology@ work@ home@ play*. New York: Wiley.



Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2020). Individual Differences and Changes in Subjective Wellbeing During the Early Stages of the COVID-19 Pandemic. *American Psychologist* (in press).