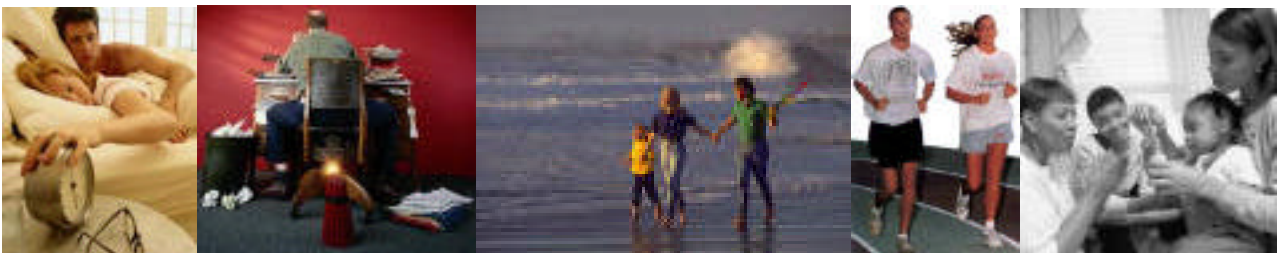


Nummer 4 - September 2003


## Terug naar school...en u ?



Met het nieuwe schooljaar voor de deur begint ook voor veel werknemers weer een drukkere periode. De eisen van het gezins- of privé-leven moeten opnieuw verzoend worden met een volle werkagenda en het begrip **work-life balance** komt weer even wat acuter op de voorgrond. In een poging om hieraan tegemoet te komen grijpen, zowel werknemer als werkgever vaak naar maatregelen binnen de werksituatie die meer **flexibiliteit** in het werk en een **betere afstemming** tussen werk en privé-leven moeten toelaten. En de mogelijkheden zijn talrijk: thuiswerk, glijdende werkuren, arbeidsduurvermindering, werken op onregelmatige tijden of buiten de klassieke kantooruren,... Maar werkt dit wel? Voelen deeltijds werkenden zich beter in hun vel en dichterbij hun gezin? Hebben thuiswerkers meer werkverdoening en een betere work-life balance?

Uit ISW-onderzoek blijkt dat verschillen in hoeveel en wanneer mensen werken zowel een positieve als een negatieve invloed kunnen hebben op de jobperceptie, de work-life balance en het welzijn van werknemers. Bovendien blijkt de aard van dit effect mogelijk te maken te hebben met de **graad van controle** of zeggenschap die mensen zelf op dagdagelijkse basis hebben over hun werkomstandigheden. Niet de mate van "afwijking" van het normale werkpatroon is dus van belang voor een goede work-life balance, maar wel de mate waarin werknemers zelf iets te zeggen hebben over hun werkpatroon. In die zin is flexibiliteit een dubbel begrip en lijkt het zinvol om een onderscheid te maken tussen "institutionele flexibiliteit" (de variatie in hoeveel of wanneer mensen werken die structureel is vastgelegd, bv. in werkroosters, en waar men zelf nog weinig variatie in kan aanbrengen) en "individuele flexibiliteit" (variatie in hoeveel of wanneer men werkt waar men zelf tot op bepaalde hoogte zeggenschap in heeft).

**Individuele flexibiliteit** blijkt over de hele lijn een heel gunstig effect te hebben op zowel de jobbeleving, de work-life balance en het welzijn van de werknemer. Deze vorm van flexibiliteit geeft



werknemers immers extra ademruimte om activiteiten naar eigen goeddunken op elkaar af te stemmen en op die manier werk en privé in balans te houden. Zo blijkt dat werknemers die zelf kunnen bepalen hoe laat ze 's morgens beginnen of hoeveel uur ze per dag werken en dit van dag tot dag kunnen laten variëren in functie van andere activiteiten of verplichtingen, hun job als minder belastend ervaren en zich beter in hun vel voelen dan werknemers in een gelijkaardige functie die niet over deze bewegingsruimte beschikken. Hetzelfde geldt voor werknemers die uren die ze teveel werken op een ander moment kunnen compenseren, voor werknemers die – wanneer hen dit uitkomt – occasioneel thuis kunnen werken, enz.

**Flexibiliteit die institutioneel is vastgelegd** heeft daarentegen het tegenovergestelde effect. Hier gaat het om arbeidsomstandigheden die afwijken van de standaard indeling maar met een vast patroon waarin geen eigen variatie of persoonlijk zeggingschap op korte termijn mogelijk is (zoals deeltijds werk, zaterdag- en avondwerk, afwisselend 4-of 5-dagenweek, presteren van overuren om het werk af te krijgen,...). Werknemers met dergelijke werkregeling zijn in het algemeen minder tevreden met hun job op zich en het evenwicht tussen werk en privé, zelfs al hebben ze hier zelf voor gekozen. Deze omstandigheden zetten medewerkers immers in een positie waar ze nog weinig speelruimte hebben om onverwachte omstandigheden op te vangen. Hoewel het uit de context niet altijd meteen duidelijk is, gaat het hier eigenlijk om flexibiliteit die van de werknemer *gevraagd* wordt.

### ***Hoe flexibel is uw organisatie?***

Alleen maar minder of anders gaan werken lost het probleem van work-life balance dus niet op. Wat wel belangrijk is, is de mate van controle die mensen ervaren bij het flexibel indelen van hun job.

Als organisatie heeft u er dus alle belang bij oog te hebben voor de regelruimte en flexibiliteit van uw medewerkers, zowel qua **arbeidsomstandigheden** als qua **jobinhoud**. Want tevreden medewerkers zijn ook goed presterende en loyale medewerkers. Maar uiteraard zijn hier ook grenzen aan. Elke organisatie wordt geconfronteerd met een eigen structuur, activiteit of personeelssamenstelling die de mogelijkheden qua flexibele arbeidsomstandigheden aan banden legt. Dan komt het erop aan te kijken hoe werknemers binnen de grenzen van hun eigen functie de beschikbare regelruimte toch kunnen maximaliseren. En daar zijn meestal geen grote middelen voor nodig.

## **Wat kan u zelf doen?**

**Tip 1.** Evalueer objectief hoeveel flexibiliteit u zelf toestaat en welke flexibiliteit u vraagt van werknemers. Maak de **balans** op. Bekijk wat u zelf kan doen op beleidsniveau om de individuele

flexibiliteit te vergroten, rekening houdend met de samenstelling en activiteit van uw organisatie. Maak een kosten-baten analyse op van de verschillende mogelijkheden, zodat u ook de lange-termijn gevolgen kan inschatten (vb. verandering van personeelssamenstelling, seizoenseffecten,...)

**Tip 2.** Hou ook rekening met de visie van uw **personeel**. Bevraag bij uw medewerkers wat op dit moment knelpunten zijn, wat zij als mogelijkheden zien, wat hun prioriteiten daarbij zouden zijn en hoeveel interesse er is voor de verschillende mogelijkheden, vooraleer beslissingen te nemen. Controleer of maatregelen die u overweegt te nemen ook gepercipieerd worden als extra flexibiliteit die *gegeven* en niet *gevraagd* wordt.

**Tip 3.** Hou ook rekening met mogelijke **ongewenste neveneffecten** van maatregelen. Evalueer telkens of een verandering die u wil doorvoeren ook wel echt een verbetering van de flexibiliteit of de work-life balance inhoudt, of onrechtstreeks dit effect juist ondermijnt. Werknemers die minder gaan werken, worden bv. vaak geconfronteerd met eenzelfde hoeveelheid werk die in minder arbeidsuren gepresteerd moet worden. Hoe bakenen thuiswerkende medewerkers hun dagtaak af? En een crèche binnen de onderneming kan ook als gevolg hebben dat werknemers geen "excuus" meer hebben om naar huis te gaan, en dus langer doorwerken. Door een goede afweging van voor- en tegenargumenten, een aangepaste implementatie met oog voor detail en een goede communicatie voorkomt u dat maatregelen hun doel missen.

**Tip 4.** Meer flexibiliteit vraagt niet altijd zware structurele aanpassingen. Ook met kleine veranderingen in de dagelijkse werksituatie van uw medewerkers komt u een heel eind. Maak ook op het laagste niveau van uw organisatie een grondige analyse van de werksituatie en bekijk wat u kan verbeteren aan de **dagelijkse werking** van teams om hun regelruimte te verhogen. Geef uw medewerkers inspraak bij het vastleggen van bv. (lunch)pauzes, laat hen zelf beslissen over de volgorde van taken en de werkverdeling, enz....

Komt u er zelf niet uit? ISW geeft graag advies en ondersteuning bij het uitwerken van een welzijnsbeleid.

Voor meer info: [www.isw.be](http://www.isw.be) of 016/20.85.96.

---

Wil u de ISW-Nieuwsbrief niet meer ontvangen, reply dan op dit adres met als onderwerp "UNSUBSCRIBE"