



Balans van belangen

Nandi Dijkstra

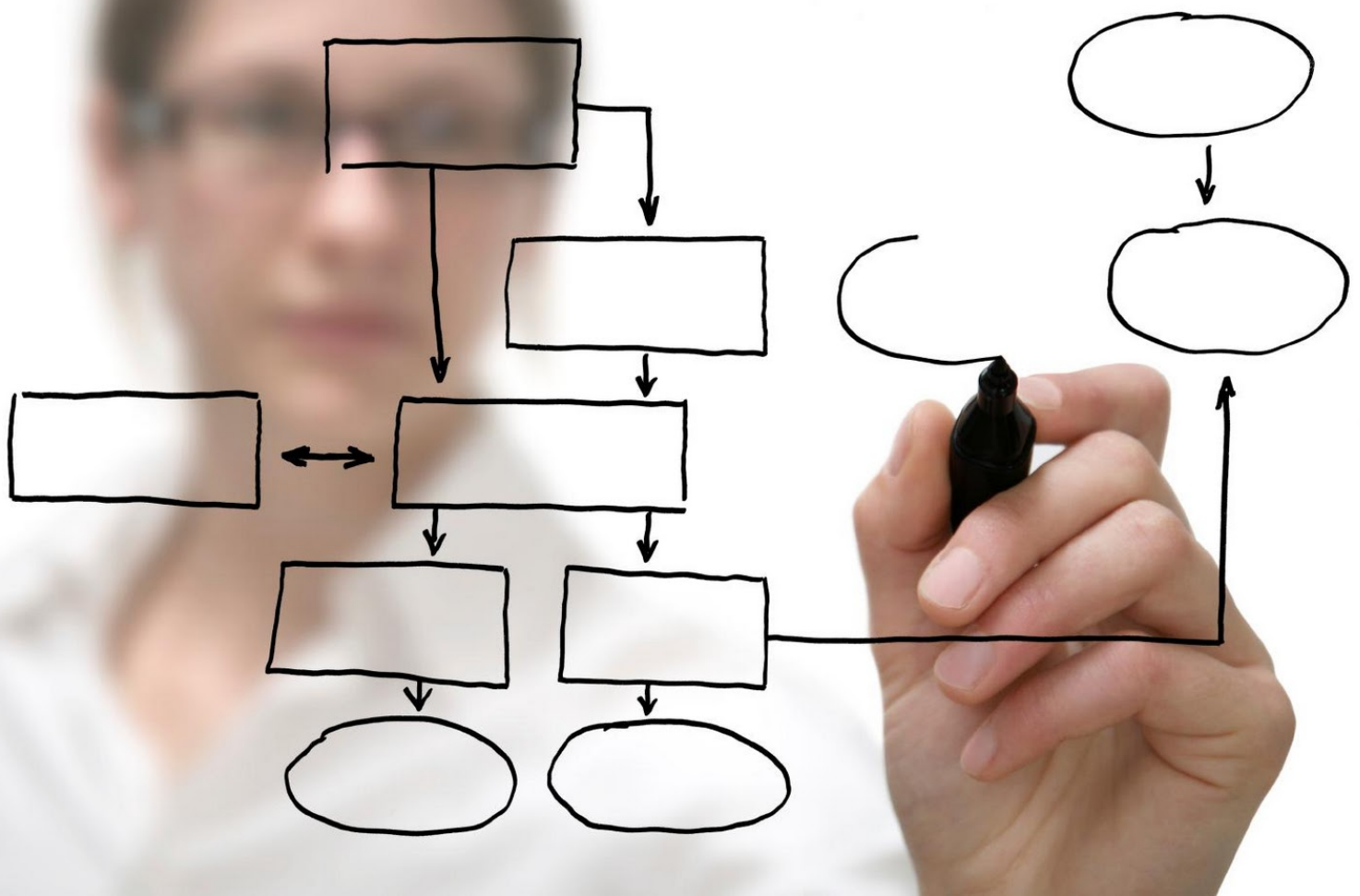
Studentnummer: 363824

Scriptie voor de studie Sociologie, master AOM

Begeleider: Bram Peper

16-07-2013

Onderzoek naar de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werk/privé balans van werknemers.



Voorwoord

Februari 2013 ben ik gestart met het schrijven van mijn scriptie. Een spannende tijd, er doen zich namelijk genoeg enge verhalen over de masterscriptie te ronden. Langdurige trajecten, veelvuldig wisselende onderwerpen, theoretische dilemma's, tekortkomingen in het sociale leven, weken van inspiratieloosheid en noem zo maar op. Mij is het schrijven van mijn scriptie vooral erg meegevallen. Ik heb de afgelopen maanden ervaren als een tijd waarin ik werd uitgedaagd onder eigen regime de kennis die ik heb opgedaan tijdens mijn studie toe te passen op een onderwerp waar ik in geïnteresseerd ben. Dit is niet alleen spannend geweest, maar ook heel leuk en leerzaam.

Met ups en downs heb ik de afgelopen vijf maanden toegewerkt naar een resultaat waar ik trots op ben. Dit had ik niet kunnen doen zonder de hulp van mijn scriptiebegeleider Bram Peper. Jouw feedback en advies was niet alleen zeer nuttig, maar je leverde het ook in zo'n rap tempo aan dat ik mij meermaals heb afgevraagd wat het begeleiden van scripties voor gevolgen had voor jouw eigen werk/privé balans. Bedankt voor je betrokken houding, kennis en advies!

Ook wil ik graag Creyf's uitzendbureau bedanken. De organisatie heeft mij niet alleen de toestemming gegeven om hen als casestudy te gebruiken, zij hebben tijd voor mij vrijgemaakt, informatie verstrekt en deuren geopend die anders voor mij gesloten waren gebleven. Ik hoop dat mijn scriptie hen bruikbare kennis verschaft.

Als laatste wil ik graag mijn ouders en vriend bedanken die mij hebben geholpen de laatste en grootste uitdaging van mijn studiejaren te maken tot hetgeen dat het nu geworden is.

Rotterdam, 16 juli 2013, Nandi Dijkstra

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Inleiding	4
1.1 Inleiding.....	4
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Opbouw van de scriptie.....	6
2. Theoretisch kader	7
2.1 Algemene begrippen.....	7
2.2 Principaal-agent benadering	8
2.3 Coöperatieve benadering	10
2.4 Cultuur.....	12
2.5 Institutionele druk.....	14
2.6 Persoonlijke ervaring.....	14
2.7 Beslissingsruimte van de manager	15
2.8 Afweging met focus op de korte of lange termijn	16
2.9 Beeld van de werknemer	18
2.10 Conclusie	19
3. Methodologie.....	21
3.1 Onderzoeksmethoden	21
3.2 Organisatie.....	21
3.3 Steekproef.....	23
3.4 Interviews	24
3.5 Operationalisering	24
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
4. Resultaten	28
4.1 Inleiding.....	28
4.2 Organisatie.....	28
4.2.1. Cultuur en houding	28
4.2.2. Eigen ondernemerschap.....	30
4.2.3. Kenmerken van de branche	31
4.3 Persoonlijke ervaring.....	32
4.3.1. Eigen situatie	32
4.3.2. Ervaring met werk/privé balans werknemers	33

4.3.3. Kennis van het onderwerp	33
4.3.4. Houding en visie	34
4.4 Parttime werken	37
4.4.1. Afweging	37
4.4.2. Barrières en verwachtingen	39
4.5 Verlof	41
4.5.1. Wettelijke verplichtingen	41
4.5.2. Ervaring	41
4.5.3. Houding	41
4.6 Flexibiliteit in vormgeving werkweek	43
4.6.1. Flexibele start- en eindtijden	43
4.6.2. Thuis- en overwerken	44
4.6.3. Vrije dagen	46
4.6.4. Pauze	47
4.6.5 Flexibel inplannen van werkinhoud	47
4.6.6. Privé tijdens werk	48
4.7 Conclusie	49
5. Conclusie	56
6. Discussie	59
Literatuurlijst	61
Bijlage 1 Interviewgide	64

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Flexibel werken, autonomie en vertrouwen nemen een steeds prominentere plek in op de agenda van organisaties over de gehele wereld (McCarthy, Darcy, & Grady, 2010). Succesverhalen over 'gelukkige' bedrijven en 'Het Nieuwe Werken' worden in overvloed door managementliteratuur geproduceerd (Tegenlicht, 2013). Maar is het nu echt allemaal zo positief als in de populaire media wordt verkondigd? Er zijn verscheidene wetenschappelijke bevestigingen dat het integreren van rollen (ofwel het meenemen van privé naar kantoor en andersom) zorgt voor meer stress en conflict tussen de werk- en familierol (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). Ook bij bedrijven zijn tegenbewegingen te herkennen, zo haalt Yahoo de thuiswerkers weer naar kantoor toe en sluit Volkswagen de bedrijfsmail na 19.00 af (Spijkerman, 2013; NOS, 2011).

Waarom is er de afgelopen jaren meer aandacht voor de balans tussen werk en privé? Ashforth et al. (2000) geven aan dat de werk- en familierol van mensen steeds meer geprofileerd en geïnstitutionaliseerd worden door veranderingen in de huidige maatschappij. Burchielli, Batram, & Thanacoody (2008) geven aan dat hier twee redenen voor zijn. De eerste reden is de verdere emancipatie van vrouwen. Steeds meer vrouwen gaan steeds meer uren werken met als gevolg dat beide partners verantwoordelijk worden voor taken in het huishouden. Ten tweede is er sinds de jaren '80 van de vorige eeuw sprake van een deregulering van de arbeidsmarkt. Door onder andere globalisering en een vergrote concurrentiedruk is werk geïntensifieerd en wordt er steeds vaker verwacht dat men ook thuis bereikbaar en inzetbaar is (Burchielli et al. 2008). Zowel in de wetenschap als in de populaire media is er steeds meer sprake van tegenstrijdige boodschappen. Waar verschillende partijen zoals het TNO (Blok & Van den Berg, 2012) nog sterk lobbyen als voorstander van 'Het Nieuwe Werken' zetten andere wetenschappers en bedrijven zoals Yahoo en Volkswagen demonstratief een tegenzet. Voorstanders profileren 'Het Nieuwe Werken' en andere vormen van flexibel omgaan met de werk/privé balans als bevorderend voor productiviteit, loyaliteit en tevredenheid van werknemers. Bovendien zou de balans op zich beter in 'evenwicht' zijn (Ortega, 2009; Akerley, 2013). Voornamelijk in de wetenschap worden er bij de claim tot verbetering van de werk/privé balans vraagtekens gezet (Burchielli et al. 2008; Kossek, Lautsch & Eaton, 2006). Uit onderzoek blijkt dat bij werknemers die hun werk- en familierol integreren er meer sprake is van conflict tussen de rollen, stress en ontevredenheid over de balans (Burchielli et al. 2008). Sommige bedrijven zoals Yahoo en Volkswagen erkennen het standpunt dat 'nieuwe' manieren van werken negatieve gevolgen voor werknemer kunnen hebben en handelen hiernaar, maar dit is zeker niet altijd het geval omdat werkwijzen zoals 'Het Nieuwe Werken' voor hogere productiviteit lijken te zorgen.

De tegenstrijdigheid van de boodschappen van voor- en tegenstanders roept vragen op. Is er nu sprake van een keerpunt in de publieke opinie tegen een hogere mate van integratie van rollen of een

simpel meningsverschil bij enkele partijen? En wat heeft dit voor gevolgen voor bedrijven die nog bezig zijn te zoeken naar de wijze waarop zij 'nieuw' zouden moeten gaan werken?

Of een organisatie of werknemer nu de keuze maakt tot integreren of segmenteren van de werk- en familierol, de lijnmanagers in organisaties zijn de spin in het web van mogelijkheden. Waar hij of zij er 20 jaar geleden nog van op aan kon dat werknemers van 9 tot 5 op het kantoor aanwezig waren en er weinig overlap zou zijn tussen werk en privé lijkt het erop dat dit steeds minder het geval is. De lijnmanager zijn attitude betreffende de juiste behandeling van de werk/privé balans bepaalt in grote mate hoe er in de organisatie wordt gewerkt (Den Dulk & Peper, 2009). Maar waar zijn de attitudes op gebaseerd? In hoeverre komt het gedrag van de lijnmanagers overeen met hun attitudes? Zeker nu er in zowel de media als de wetenschap tegenstrijdige berichten naar voren komen is het belangrijk om te weten welke factoren van invloed zijn op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werk/privé balans van werknemers. Welke regels stellen lijnmanagers op en hoe gaan zij om met allerlei vormen van flexibel werken? Kunnen zij hun beslissingen geheel zelfstandig nemen of zijn zij van protocollen afhankelijk? Welke factoren spelen een rol in de vorming van de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans?

De uitzendbranche is bij uitstek een voorbeeld van een branche waarin veel organisaties nog bezig zijn met het uitvinden hoe zij zelf mee willen en kunnen werken aan het verbeteren van de werk/privé balans van werknemers (Algemene Bond Uitzendondernemingen, 2011). Lijnmanagers, in de vorm van vestigingsmanagers, genieten een hoge mate van vrijheid aangezien zij verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen van een eigen vestiging. Toch zijn zij aan regels en protocollen van het hoofdkantoor gebonden. In deze scriptie wordt door middel van een kwalitatieve casestudy informatie vergaard over de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. De resultaten geven inzicht in de beïnvloedende factoren en verklaringen hiervoor. Dit inzicht helpt met het vormen van een beeld over de tegenstrijdige berichten zoals hiervoor aan bod gekomen.

1.2 Probleemstelling

Wat zijn de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers van uitzendbureaus betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans, en hoe zijn deze te verklaren?

De probleemstelling wordt onderzocht door middel van een kwalitatieve casestudy bij Creyf's uitzendbureau. Er is gekozen voor dit type onderzoek omdat het de mogelijkheid geeft een compleet beeld van de attitudes en het gedrag te vormen. De diepgaande informatie die wordt vergaard door middel van kwalitatieve interviews sluit aan bij de exploratieve houding van de probleemstelling. Er is gekozen de casestudy uit te voeren bij Creyf's omdat de organisatie, mede door de hoge mate van inwisselbaarheid (Mastenbroek, 2007), een goede representatie vormt voor andere commercieel dienstverlenende bedrijven. De representativiteit versterkt de verwachting dat de bevindingen uit dit onderzoek (gedeeltelijk) toepasbaar zijn op soortgelijke, commercieel dienstverlenende bedrijven.

1.3 Opbouw van de scriptie

De scriptie is opgezet aan de hand van een vaste structuur. Er wordt gestart met een theoretisch kader in hoofdstuk 2. In dit kader wordt bestaande theorie over de vorming van de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werk/privé balans besproken. Elke paragraaf eindigt met één of meerdere verwachtingen die op basis van de theorie kunnen worden opgesteld. In hoofdstuk 3 wordt er informatie gegeven over de onderzoeksmethoden, de organisatie en respondenten. Vervolgens vindt er een analyse van de onderzoeksresultaten plaats in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verzamelde resultaten aan de hand van de interviewgide. Het hoofdstuk sluit af met een uiteenzetting over hoe de verwachtingen uit de theorie overeenkomen met of verschillen van de resultaten van dit onderzoek. In hoofdstuk 5, de conclusie, wordt de hoofdvraag beantwoord. De discussie in hoofdstuk 6 biedt ruimte voor een uiteenzetting over de gedegenheid van de verzamelde data en suggesties voor mogelijk vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concepten besproken die een rol spelen in de vorming van de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. Eerst komen de algemene begrippen aan bod, vervolgens wordt ingegaan op twee verschillende paradigma's waar vanuit men de arbeidsrelatie kan benaderen en de gevolgen die deze paradigma's hebben op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers. Als afsluiting wordt er theorie besproken over de beïnvloedende factoren op de attitudes en het gedrag van de lijnmanager betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans.

2.1 Algemene begrippen

In de literatuur komen veel alternatieve termen voor de werk/privé balans naar voren. In dit onderzoek is er expliciet gekozen voor gebruik van de term werk/privé balans omdat het onderzoek een accent legt op een balans tussen de werk en privé context, wat deze privé context ook mag inhouden. Een andere term die met regelmaat wordt gebruikt is werk/leven balans. Deze term wordt in deze scriptie niet gebruikt omdat er gesuggereerd wordt dat men op het werk niet 'leeft' (Dixon, 2008). De term werk/familie balans wordt eveneens vaak gebruikt maar ook deze is in deze scriptie vervangen door de term werk/privé balans omdat het insinueert dat de balans alleen van toepassing is op mensen met een familie (partner en kinderen). De term werk/privé balans geeft de ruimte om naast het werk en de familie ook andere rollen in het privé gedeelte te behandelen, denk bijvoorbeeld aan een rol in een vereniging. Onder de werk/privé balans wordt het vrijmaken van genoeg tijd om activiteiten zowel op het werk als in de privé context te vervullen verstaan (Burchielli et al. 2008).

Een werk/privé conflict ontstaat als een persoon niet kan voldoen aan verwachtingen of eisen van één of beide rollen (werk- en privé rol) door de verwachtingen en eisen van de andere rol. Anderson, Coffey, & Byerly (2002) maken onderscheid tussen Work-to-Family conflict en Family-to-Work conflict. Zij zijn van mening dat organisaties vooral invloed kunnen uitoefenen op de wijze waarop werk met familie conflicteert. Organisaties kunnen door invloed uit te oefenen op dit soort conflict ook op indirecte wijze beïnvloeden in hoeverre familie met werk conflicteert. Dit laatste is namelijk vaak een gevolg van de eerste vorm van conflict; werk geeft de werknemer onvoldoende ruimte om aan eisen en verwachtingen van het privé domein te voldoen, en dus gaat het privé domein met het werkdomein conflicteren.

Werk kan met het privé leven conflicteren, maar beide kunnen elkaar ook aanvullen. Greenhaus & Powell (2006, in Peper, Dijkers, & Vinkenburg, 2011) beschrijven de situatie waarin werk en privé elkaar aanvullen, ook wel job enrichment, als de mate waarin ervaringen in de ene rol de prestaties of de kwaliteit van leven in de andere rol verbeteren.

Werkgevers zijn steeds vaker bezig met het faciliteren van een goede werk/privé balans en job enrichment voor hun werknemers. De verschillende manieren waarop dit gebeurt worden in dit

onderzoek geschaard onder de term werk/privé balans bevorderende arrangementen. Cascio (2000, in McCarthy et al. 2010) omschrijft werk/privé balans bevorderende arrangementen als door de werkgever gesponsorde voordelen of werkcondities die de werknemer helpen om eisen en verwachtingen van werk en privé te balanceren. Een werk/privé balans bevorderend arrangement wordt door de organisatie vrijwillig opgezet ter bevordering van de overeenstemming tussen het werk- en privéleven van de werknemer. Voorbeelden hiervan zijn arrangementen voor een ander aantal werkuren (duobanen, parttime werken), flexibel werken (thuis werken en het zelf bepalen van start- en eindtijden) en het geven van werk/privé balans support (adviesgroepen, trainingen voor tijdsmanagement of stress, kinderopvang). In deze scriptie worden al deze arrangementen onderzocht. Er is hiervoor gekozen omdat sommige arrangementen zoals thuis en flexibel werken maar in beperkte mate mogelijk zijn in de uitzendbranche, een uitzendbureau van Creyf's is aan vaste openingstijden gebonden. Er wordt daarom verwacht dat werk/privé balans bevorderende arrangementen bij deze casestudy voornamelijk op een andere wijze vormgegeven worden. Om deze reden is het belangrijk de definitie van werk/privé balans bevorderende arrangementen relatief breed te houden.

In het onderzoek van Ammons (2013) komt naar voren dat de werknemer in veel gevallen bij het handhaven van de werk/privé balans afhankelijk is van de organisatie. De organisatie wordt in veel gevallen vertegenwoordigd door de lijnmanager, er wordt daarom verwacht dat de lijnmanager zijn attitudes en gedrag van grote invloed zijn op de werk/privé balans van hun werknemers. Vestigingsmanagers van uitzendbureaus zijn een sprekend voorbeeld van lijnmanagers. Lijnmanagers mediëren, onderhandelen en interpreteren connecties tussen de organisatie zijn institutionele (strategische) en technische (operationele) niveaus (Curry & Procter, 2001, zoals in McCarthy et al. 2010). De attitudes en het gedrag van lijnmanagers zijn situatie- en persoonsafhankelijk. Er zijn meerdere benaderingen en beïnvloedende factoren aan te wijzen, die ieder op een ander niveau de attitudes en het gedrag beïnvloeden. Zo komt de principaal-agentbenadering voornamelijk naar voren in de kijk van de manager op de arbeidsrelatie. Deze visie heeft vervolgens weer zijn invloed op de prioriteiten die de manager stelt. De attitudes en het gedrag komen, onder andere, op basis van deze prioriteiten tot stand.

2.2 Principaal-agent benadering

Bij de vorming van de attitudes en het gedrag ten opzichte van de werk/privé balans is er een grote rol weggelegd voor de kijk op de arbeidsrelatie. Verschillende motivatietheorieën geven vanuit andere uitgangspunten een andere invulling aan de wijze waarop de attitudes en het gedrag tot stand komen. In deze scriptie worden twee verschillende paradigma's over de basis van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer uiteengezet, namelijk de principaal-agent benadering en de coöperatieve benadering.

De principaal-agent benadering, ook wel *agency theory* genoemd, gaat uit van een opportunistische werknemer (agent) en een manager (principaal) die dit opportunistische gedrag zo

veel mogelijk probeert te beteugelen. Vanuit deze zienswijze handelt de organisatie puur in het eigen belang bij de keuze tot het wel of niet aanbieden van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Van vertrouwen tussen werknemer en werkgever is geen sprake, de relatie tussen de twee partijen wordt gekenmerkt door wisselende machtsverhoudingen en tegenstrijdige belangen. Naast tegenstrijdige belangen is er volgens dit paradigma in de relatie tussen principaal en agent ook sprake van onevenredige informatieverdeling. De principaal heeft niet genoeg tijd, kennis en mogelijkheid om de agent in zijn werk te controleren. De agent is namelijk veel meer eigen in het werk dan de principaal, hetgeen voor wantrouwen bij de principaal zorgt (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2011).

Past men dit paradigma toe op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans dan kan er verwacht worden dat de lijnmanager negatief zal staan ten opzichte van arrangementen ter bevordering van de werk/privé balans. Alle tijd die de werknemer niet in de organisatie steekt door dit beleid zou namelijk een verspilling zijn. Het is in het eigen belang van de organisatie om de werknemer juist zo lang mogelijk bezig te houden met werk. Ook kan men verwachten dat er negatief gereageerd wordt op arrangementen ter bevordering van de werk/privé balans, omdat deze uitgaan van een hoge mate van vertrouwen en autonomie. Vertrouwen tussen principaal en agent is niet mogelijk, en autonomie is daarom niet wenselijk, omdat controlemogelijkheden verminderen. Toch is het ook mogelijk om deze benadering te combineren met een positieve houding ten opzichte van werk/privé bevorderende arrangementen. Er zou bijvoorbeeld ingestemd kunnen worden met een hogere mate van autonomie voor de werknemers omdat er wetenschappelijk bewijs is dat mensen met een hoge mate van autonomie in hun werk productiever zijn, en het invoeren van dit beleid dus uiteindelijk beter is voor de organisatie (Burchielli et al. 2008). De benadering kan dus op verschillende manieren tot uiting komen, zolang de beslissing maar op een economische wijze beredeneerd kan worden.

De principaal-agent benadering is een economische benadering van de arbeidsrelatie. Vergelijkbare benaderingen zijn theorie X en Scientific Management. Theorie X is samen met theorie Y ontwikkeld door McGregor (1957) als motivatietheorie. Theorie X gaat ervan uit dat de mens van nature werk ontwijkt en zijn gedrag baseert op eigen belang. Mensen zouden verantwoordelijkheden en autonomie ontwijken en met straffen en geldelijke beloning in een bepaalde richting gestuurd kunnen worden. Scientific Management is de theoretisch grondslag van theorie X. Scientific management is in 1967 door Taylor in het leven geroepen met als doel het creëren van een exacte arbeidswetenschap. Specialisering, controle en standaardisering zorgen volgens Taylor voor een efficiëntere organisatie (Clegg, et al. 2011). De principaal-agent benadering, theorie X en Scientific management gaan uit van hetzelfde basisprincipe, namelijk dat mensen handelen uit eigen belang. De principaal-agent benadering richt zich specifiek op de relatie tussen werkgever en werknemer, in plaats van het economisch systeem in het algemeen. Om deze reden zal de principaal-agent benadering in het vervolg als representatie van al deze zienswijzen gebruikt worden.

Grey (2009) gaat in op de vertegenwoordiging van de economische benadering van de arbeidsrelatie in de samenleving vandaag de dag. Op basis van zijn studie wordt er verwacht dat de principaal-agent benadering voornamelijk indirect aanwezig is in de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans. Dit houdt in dat de benadering niet door de lijnmanagers wordt verkondigd of wordt gebruikt om gedrag te legitimeren, maar wel in hun denkwijze en beslissingen een (niet erkende) rol speelt. Grey stelt namelijk dat economische benaderingen aan populariteit afnemen. Dit betekent niet dat controle, wantrouwen, opportunistisch gedrag en eigen belang minder belangrijk zijn in de huidige samenleving. Zij nemen andere vormen aan en zijn op de achtergrond nog steeds sterk, of zelfs sterker, aanwezig. Op de voorgrond is er steeds vaker sprake van een coöperatieve benadering van de arbeidsrelatie.

Verwachting 1: de principaal-agent benadering is voornamelijk indirect aanwezig in de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans.

2.3 Coöperatieve benadering

Contrastrerend aan de principaal-agent benadering is de zienswijze dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om te werken ter bevordering van persoonlijke groei. Mensen zijn loyaal aan een organisatie en proberen door samenwerking een gezamenlijk doel te bereiken. Verschillende theorieën benaderen de arbeidsrelatie vanuit dit oogpunt, maar er is gebrek aan een toereikend overkoepelend principe. Bij gebrek aan een toereikende benaming waaronder deze verschillende theorieën geplaatst kunnen worden, wordt in deze studie de term coöperatieve benadering gebruikt.

Theorie Y, door McGregor (1957) ontwikkelt als tegenhanger van theorie X, is een onderdeel van de coöperatieve benadering. Het gaat er van uit dat werknemers door middel van zelfcontrole richting geven aan hun werkzaamheden om de organisatiedoelen te bereiken. De werknemers zouden zich deze doelen vanzelf eigen maken. Het is de taak van de lijnmanager om er alles aan te doen om de loyaliteit, die vanzelfsprekend bij de werknemers aanwezig is, zo hoog mogelijk te houden. Juist door vertrouwen en autonomie wordt de mens gemotiveerd om te presteren (Clegg et al. 2011).

Theorie Y is opgesteld vanuit het humanistisch perspectief. In het humanistisch perspectief staat de mens zijn individuele vrijheid, rechtvaardigheid en waardigheid centraal (Humanistisch Verbond, 2008). Vanuit dit perspectief zijn er verschillende motivatietheorieën ontwikkeld waarin de nadruk wordt gelegd op het belang van intrinsieke motivatie. Denk bijvoorbeeld aan de behoefte piramide van Maslov (1943) of de motivatie-hygiëne theorie van Herzberg (1959). Een modernere variant hiervan is de zelfdeterminatie theorie, ontwikkelt door Ryan & Deci (2000). De zelfdeterminatietheorie richt zich op het belang van de mens om zijn innerlijke hulpbronnen te ontwikkelen. Met deze hulpbronnen kan hij persoonlijk groeien en zijn gedrag reguleren. Dit houdt in

dat de mens intrinsiek gemotiveerd wordt tot groei en dat deze groei, samen met drie andere natuurlijke psychologische behoeften, de basis is voor zelfmotivatie. De drie andere natuurlijke psychologische behoeften zijn de behoefte tot het verwerven van competenties, de behoefte tot verwantschap en de behoefte tot autonomie. Een organisatie zou zijn best moeten doen deze drie natuurlijke psychologische behoeften te faciliteren, net als de ontwikkeling van innerlijke hulpbronnen. Een goede facilitering hiervan zorgt dat mensen optimaal kunnen functioneren. Onder functioneren verstaan Ryan & Deci (2000) niet alleen productiviteit maar ook persoonlijke groei, integratie, constructieve sociale ontwikkeling en welzijn.

Wat kan men verwachten als er vanuit de coöperatieve benadering naar de lijnmanager zijn attitudes en gedrag betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans gekeken wordt? Afstemming van de werk/privé balans, het geven van ruimte om flexibel te werken en een hoge mate van autonomie en vertrouwen zouden waarschijnlijk gestimuleerd worden. Er wordt uitgegaan van zelfcontrole en intrinsieke motivatie, dit betekent dat de organisatie geen reden heeft om mensen te limiteren. Regels en procedures zouden de ontwikkeling van werknemers en hun loyaliteit ten opzichte van de organisatie verminderen, daarom tracht de organisatie waarschijnlijk de werknemer zo vrij mogelijk te houden en hem zelf, in samenwerking met zijn collega's, zijn werk te laten vormgeven. De coöperatieve benadering kan op verschillende manieren tot uiting komen. Er kan bijvoorbeeld ook voor een gestructureerde werkomgeving gekozen worden, juist omdat de manager van mening is dat dit de werknemer zijn behoeften ten goede komt.

Waar economische benaderingen in de huidige samenleving naar de achtergrond verdwijnen neemt de coöperatieve benadering in populariteit toe. Niet alleen wordt het gezien als nieuw en modern, het zou het inspelen op de steeds sneller veranderende markt vergemakkelijken (Grey, 2009). De benadering komt naar verwachting op directe wijze in de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans naar voren. Dit houdt in dat de lijnmanagers zich profileren als managers die volgens de coöperatieve wijze leiding geven, zij legitimeren hun acties volgens deze benadering. Het gebruik van de coöperatieve benadering hoeft niet te betekenen dat zij dit doen omdat het de beste optie is of omdat zij hier in geloven. Het kan ook dat zij meelopen met wat er op dit moment populair is op het gebied van management of doen wat verwacht wordt door hun omgeving. Er kan vanuit de organisatie, collega's, vrienden en familie of andere partijen in de samenleving een druk worden uitgeoefend op de lijnmanager om zich te conformeren aan het huidige populaire denkbeeld. Het kan ook dat de lijnmanager de benadering gebruikt om zijn werkelijke agenda te maskeren. Door voorstellen volgens de coöperatieve benadering te presenteren zou er sprake kunnen zijn van een makkelijkere acceptatie, omdat het overeenkomstig is met de huidige norm. Deze mogelijkheden worden uitgebreider behandeld in paragraaf 2.5 over institutionele druk.

Bij zowel de principaal-agent benadering als de coöperatieve benadering is er uitgegaan van een ideaaltype. Het is onwaarschijnlijk dat de benaderingen in deze pure vorm in de empirische werkelijkheid gevonden worden.

Er zijn een aantal factoren die zowel indirect via de benadering van de arbeidsrelatie als direct het gedrag en de attitudes van de lijnmanager beïnvloeden. Deze factoren zullen nu worden behandeld, waarbij gestart wordt met de cultuur in de organisatie.

Verwachting 2: de coöperatieve benadering is direct aanwezig in het gedrag en de attitudes van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans.

2.4 Cultuur

Onder een werk/privé cultuur scharen Thompson, Beauvais, & Lyness (1999) de gedeelde aannames, normen, waarden en overtuigingen omtrent de mate waarin een organisatie de integratie van een werknemer zijn werk- en privérollen zou moeten ondersteunen en waarderen. Zij identificeren drie onderdelen van de werk/familie cultuur. Ten eerste de support van de manager, ten tweede de consequenties van het gebruik van werk/familie balans bevorderende arrangementen op de carrière en ten derde de verwachtingen van de organisatie over tijdsbesteding van werknemers die mogelijk in conflict komen met verwachtingen uit andere rollen. Een cultuur is positief ten opzichte van de werk/familie balans als de support hoog is, de consequenties laag en de verwachtingen niet buiten proporties. Den Dulk & Peper (2007) constateren dat organisatiecultuur de enige factor van invloed is op het succesvol ervaren van de werk/privé balans door werknemers. Er is onenigheid te herkennen in wat er in de verschillende bronnen wel en niet onder cultuur wordt geschaard. Dijkers et al. (2004, in Peper et al. 2011) herkennen twee centrale dimensies in de werk/familie cultuur. De support van de organisatie, manager en collega's betreffende het integreren van de werknemer zijn werk en privé leven, en de barrières in de vorm van negatieve carrière consequenties geassocieerd met het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen. In deze studie wordt de support van de lijnmanager gezien als iets dat interacteert met beïnvloedende factoren zoals cultuur, het is er geen onderdeel van. Hier is voor gekozen omdat het ervoor zorgt dat andere omgevingsfactoren niet kunnen worden uitgesloten. De lijnmanager zijn attitudes en gedrag kunnen de cultuur veranderen of juist in stand houden. Het is onwaarschijnlijk dat de houding van de lijnmanager een grote cultuurverandering in de organisatie te weeg brengt, cultuurveranderingen zijn namelijk over het algemeen zeer lastig te verwezenlijken (Den Dulk & De Ruijter, 2005).

Er kan sprake zijn van een tegenstrijdige cultuur betreffende het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Deze tegenstrijdigheid kan zich op verschillende manieren manifesteren. Peper, Den Dulk, & Van Doorne-Huiskes (2009) geven aan dat er in een organisatie sprake kan zijn van een schijnwerkelijkheid (zie paragraaf 2.5). In dit geval draagt de organisatie op papier iets anders uit dan in de cultuur naar voren komt. Ook kan een organisatie een positieve houding hebben ten

opzichte van het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen, maar tegelijkertijd aan het gebruik hiervan serieuze consequenties voor het carrièreperspectief verbinden (zie paragraaf 2.9). Naast gevolgen voor de werknemer zelf, kan er ook sprake zijn van gevolgen voor de afdeling. De werknemer kan in een dergelijke situatie wel de optie krijgen om een werk/privé balans bevorderend arrangement te gebruiken, maar dit heeft negatieve gevolgen voor zijn directe collega's. Zij moeten bijvoorbeeld extra werk op zich nemen. De werknemer voelt zich hierdoor bij gebruik van een arrangement schuldig, ondanks dat de organisatie zelf wellicht het gebruik van dergelijke arrangementen promoot. In het geval van een tegenstrijdige cultuur zal de lijnmanager meer beslissingsruimte hebben waarin hij zijn attitudes en gedrag kan laten beïnvloeden door andere factoren dan de organisatiecultuur (Den Dulk & De Ruijter, 2005).

Er wordt verwacht dat in de casestudy het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen gevolgen heeft voor de directe collega's van de werknemer die de arrangementen gebruikt. In de uitzendbranche is namelijk sprake van kantoren met een kleine bezetting en verplichtte openingstijden, waardoor collega's van elkaar afhankelijk zijn bij het inplannen van hun dag, het opnemen van vrije dagen, et cetera.

Er wordt verwacht dat de werk/privé cultuur in commercieel dienstverlenende organisaties op enkele onderdelen, genoemd door Thompson et al. (1999), niet goed zal scoren. Het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen zal naar verwachting negatieve gevolgen hebben voor de carrière. Zie voor meer informatie over de gevolgen voor de carrière paragraaf 2.9. De verwachtingen van de lijnmanager aangaande zichtbare aanwezigheid of bereidheid tot overwerken kunnen de werk/privé cultuur ten nadelen beïnvloeden. Er wordt verwacht dat er sprake is van verwachtingen met negatieve gevolgen voor de werk/privé cultuur omdat in de theorie naar voren komt dat commerciële organisaties moeite hebben met het combineren van steun voor werk/privé balans bevorderende arrangementen en het nastreven van commerciële doelstellingen (Peper et al. 2011). Toch hebben ook commerciële organisaties hun redenen om werk/privé balans bevorderende arrangementen te steunen, één van deze redenen is institutionele druk.

Verwachting 3: het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen heeft negatieve gevolgen voor de carrière.

Verwachting 4: verwachtingen van de lijnmanager met betrekking tot de werknemer, zijn niet bevorderend voor de werk/privé cultuur.

2.5 Institutionele druk

De institutionele theorie gaat ervan uit dat institutionele agenten zoals overheid, recht, professionele organisaties, belangrijke spelers en publieke opinie de macht hebben om regels en standaarden te formuleren en beïnvloeden (Scott & Meyer, 1991, in Klein, Berman, & Dickson, 2000). Het besluit van een lijnmanager om wel of niet akkoord te gaan met het gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement is volgens deze theorie afhankelijk van institutionele druk.

McCarthy et al. (2010) geven aan dat institutionele druk effect heeft op de vorming van normen en waarden. Deze normen en waarden hebben vervolgens impact op de verwachtingen van verschillende partijen in de samenleving over het gedrag van lijnmanagers. Lijnmanagers voelen een druk om zich op een bepaalde manier te gedragen, en zijn ook eerder geneigd om de denkbeelden, die door de druk aan hun worden opgelegd, eigen te maken. Wallace, Paulson, Lord et al. (2005) geven aan dat institutionele druk ervoor kan zorgen dat men aan de eigen persoonlijke voorkeuren en attitudes voorbij gaat en zich op een bepaalde manier gedraagt die niet met de eigen attitudes overeen hoeft te komen. Institutionele druk kan dus wel het gedrag, maar niet de attitudes van lijnmanagers beïnvloeden, of juist andersom.

Institutionele druk kan ook een schijnwerkelijkheid tot gevolg hebben. Peper et al. (2009) geven aan dat een organisatie door institutionele druk kan worden gedwongen tot het opzetten van werk/privé balans bevorderende arrangementen, maar dit niet hoeft te betekenen dat deze ook gelijk de attitudes en het gedrag van lijnmanagers veranderen. De arrangementen kunnen ook alleen een symbolische waarde uitdragen. Er wordt dan geen poging gedaan tot verandering van de bedrijfscultuur en het gebruik van de arrangementen wordt niet gestimuleerd. Er ontstaat een schijnwerkelijkheid opgezet om de institutionele omgeving tevreden te houden en alsnog de eigen gebruiken te kunnen behouden. De schijnwerkelijkheid hoeft niet vanuit het hoger management gepland te worden, ook praktijken aan de onderkant van de organisatie kunnen de implementatie van werk/privé balans bevorderende arrangementen in de weg staan.

Er wordt verwacht dat institutionele druk invloed heeft op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers in commercieel dienstverlenende organisaties betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. Een andere factor van invloed hierop is de persoonlijke ervaring van de lijnmanager.

Verwachting 5: institutionele druk heeft invloed op zowel de attitudes als het gedrag van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans.

2.6 Persoonlijke ervaring

McCarthy et al. (2010) geven aan dat er een grote rol is weggelegd voor persoonlijke ervaringen in het beslissingsproces van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemming van de werk/privé balans. Ajzen (1991; aangehaald in McCarthy et al. 2010) beargumenteert dat

ervaringen uit het verleden gerelateerd tot bepaald gedrag de attitude tot dat gedrag beïnvloeden. Op basis hiervan wordt verwacht dat een negatieve, of juist positieve, ervaring met het afstemmen van de werk/privé balans de attitude ook negatief, of juist positief, beïnvloedt. De attitude op zich heeft weer een grote invloed op het gedrag.

Reece, Davis, & Polatajko (2009) hebben onderzoek gedaan naar de berichtgeving over werk/privé balans gerelateerde onderwerpen in de media. Uit hun onderzoek, uitgevoerd in Canada en specifiek gericht op papieren media, kan geconcludeerd worden dat ook de representatie van de werk/privé balans in de media van invloed is op de attitudes van mensen omtrent het onderwerp. De mate waarin en de wijze waarop het onderwerp in de media wordt behandeld heeft invloed op de constructie van ervaringen. In de Nederlandse media (niet alleen papieren media, maar ook op de televisie en het internet) wordt er op dit moment vaak positief bericht over de coöperatieve benadering (Van der Lippe, Jager, & Kops, 2003). Er wordt verwacht dat lijnmanagers in commercieel dienstverlenende organisaties door de berichtgeving in de media meer geneigd zijn om de werk/privé balans coöperatief te benaderen. De mate waarin de lijnmanager de mogelijkheid heeft zijn gedrag te laten beïnvloeden door factoren zoals de eigen ervaring hangt af van de mate van beslissingsruimte in zijn functie.

Verwachting 6: de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans worden beïnvloed door de persoonlijke ervaring.

Verwachting 7: lijnmanagers in commercieel dienstverlenende organisaties benaderen door de berichtgeving in de media de werk/privé balans coöperatief.

2.7 Beslissingsruimte van de manager

Yeandle et al. (2003, in Peper et al. 2009) omschrijven vier typen managers in relatie tot hun kennis van en houding tot werk/privé balans bevorderende arrangementen. Zij omschrijven de progressieve manager, de manager met een vaag begrip voor de familie-vriendelijke benadering, de manager die onwetendheid over het onderwerp vertoont en de manager die een afkeer heeft tegen de familie-vriendelijke benadering. Het is mogelijk dat de twee benaderingen van de arbeidsrelatie, eerder in dit hoofdstuk besproken, zich manifesteren in deze vier typen managers. Als dit het geval is dan kan er verwacht worden dat de principaal-agent benadering resulteert in managers met onwetendheid van of een afkeer tegen de familie-vriendelijke benadering en dat de coöperatieve benadering resulteert in managers met een progressieve houding tot of een vaag begrip van de familie-vriendelijke benadering.

Ook andere factoren hebben invloed op het type manager dat ontstaat, een manager kan bijvoorbeeld denken vanuit de coöperatieve benadering maar door tijdsgebrek geen kennis hebben van de familie-vriendelijke benadering. Peper et al. (2009) geven aan dat zelfs managers met een positieve

houding ten opzichte van werk/privé balans bevorderende arrangementen niet onvoorwaardelijk steun bieden. Zij hebben namelijk ook de verantwoordelijkheid voor het goed draaiende houden van hun team en het behalen van doelstellingen. Een manager heeft door deze verantwoordelijkheden altijd een kader waarbinnen hij vrijheid heeft zelf beslissingen te nemen en een houding te profileren waarvan hij vindt dat dit de beste is. De starheid van dit kader is afhankelijk van de organisatiecultuur. Bij een eenduidige organisatiecultuur heeft een manager minder beslissingsruimte dan bij een tegenstrijdige organisatiecultuur. Dit komt omdat er binnen een organisatie met een tegenstrijdige cultuur niet één beeld van de 'juiste' handelswijze heerst (Den Dulk & De Ruijter, 2005). Er wordt betreffende de werk/privé balans ook wel gesproken over de 'management lottery' (Guerreiro et al. 2004, in Den Dulk & De Ruijter, 2008). Hiermee wordt bedoeld dat een werknemer het vaak maar net moet treffen met een manager wiens attitudes en gedrag overeenkomen met de behoeften van de werknemer. Powell & Mainiero (1999) geven aan dat beslissingsruimte zorgt voor inconsistentie in de beslissingen van de organisatie. Een werknemer zijn kansen voor toekenning van een werk/privé balans bevorderend arrangement zijn gedeeltelijk gebaseerd op geluk. Des te groter de mate van beslissingsruimte, des te meer de lijnmanager de mogelijkheid heeft zich te laten beïnvloeden door andere factoren dan de houding en cultuur van de organisatie. Meningeën over de beslissingsruimte zijn conflicterend. Waar de ene auteur spreekt van inconsistentie, onderschrijft de ander juist het belang van flexibiliteit (Anderson et al. 2002). Er wordt verwacht dat lijnmanagers in commercieel dienstverlenende organisaties een grote mate van beslissingsruimte zullen waarderen, aangezien zij gewend zijn in veel opzichten een eigen koers te varen. De beslissingen die zij nemen hangen af van het termijn waarop de manager zich richt. Een oplossing voor de lange termijn kan wezenlijk verschillen van een oplossing voor de korte termijn.

Verwachting 8: lijnmanagers in commercieel dienstverlenende organisaties waarderen een grote mate van beslissingsruimte betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans.

2.8 Afweging met focus op de korte of lange termijn

Eerder in het theoretisch kader is er gesteld dat de coöperatieve en principaal-agent benadering zoals zij hier zijn besproken ideaaltypen zijn. Ideaaltypen komen zelden op pure wijze in de werkelijkheid terug. Het is waarschijnlijk dat zij gecombineerd in de keuzes van de lijnmanager naar voren komen. Deze verwachting wordt aangesterkt door Den Dulk & De Ruijter (2008). Zij hebben zich verdiept in twee andere theorieën over de beslissingen van lijnmanagers betreffende werk/privé balans bevorderende arrangementen. Zij concluderen dat deze theorieën in het eerste opzicht tegenstrijdig lijken te zijn, maar bij verder onderzoek elkaar blijken aan te vullen.

Ten eerste bespreken zij de werkverstoringstheorie (*work disruption theory*) van Powell & Mainiero (1999). Deze theorie gaat ervan uit dat een lijnmanager bij de aanvraag tot gebruik van een

werk/privé balans bevorderend arrangement een afweging maakt. In deze afweging neemt hij mee in hoeverre het gebruik van dit arrangement de dagelijkse gang van zaken op het werk zal verstoren. Het bestaan van dit soort arrangementen maakt het werk van de lijnmanager complexer, de verwachtingen die men van de lijnmanager heeft veranderen en worden groter naarmate de mogelijkheid tot gebruik van deze arrangementen ook groter wordt. De lijnmanager is er verantwoordelijk voor dat zijn afdeling zijn doelstellingen behaalt en dit legt druk op de mogelijkheden voor gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Powell & Maniero (1999) geven aan dat een aanvraag tot het gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement waarvan een lijnmanager verwacht dat deze weinig invloed heeft op de dagelijkse gang van zaken op de afdeling positiever door de lijnmanager beoordeeld zal worden dan de aanvraag tot gebruik van een arrangement dat wel invloed uitoefent op de gang van zaken. Ook geven zij aan dat een lijnmanager waarschijnlijk positiever zal staan ten opzichte van een aanvraag tot het gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement van een werknemer die minder belangrijk is voor het behalen van de doelstellingen van de afdeling, dan een werknemer die wel een kritische positie op de afdeling bekleedt. Deze persoon is minder makkelijk te vervangen en afwezigheid zal een groter effect hebben op hetgeen waar de lijnmanager uiteindelijk voor wordt afgerekend. Lijnmanagers die beredeneren vanuit de werkverstoringstheorie kijken voornamelijk naar gevolgen van een aanvraag op de korte termijn.

Ten tweede hebben Den Dulk & De Ruijter (2008) zich verdiept in de afhankelijkheidstheorie (*dependency theory*) zoals uiteengezet door Klein et al. (2000). Zij geven aan dat de afhankelijkheidstheorie berust op twee assumpties, namelijk dat managers in variërende mate afhankelijk zijn van hun ondergeschikten en dat managers deze afhankelijkheid proberen te controleren door middel van beloning. Een passende beloning maakt de kans dat een werknemer zijn positie blijft vervullen groter. Op basis hiervan kan verwacht worden dat een lijnmanager meer geneigd zal zijn de aanvraag tot gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement goed te keuren als deze gedaan wordt door een werknemer waarvan hij sterk afhankelijk is. Bij weigering tot gebruik van het arrangement zou de kans ontstaan dat de werknemer besluit het werk compleet te verlaten, en de lijnmanager tracht dit te voorkomen. Afhankelijkheid wordt voornamelijk bepaald door de prestaties van de werknemer en de rol die hij speelt bij het behalen van doelstellingen. Andere factoren die een positieve invloed hebben op de kans dat een werknemer toestemming krijgt voor gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement zijn de moeite die de lijnmanager zou moeten doen om de werknemer te vervangen en de connecties die de werknemer binnen de organisatie heeft. De afhankelijkheidstheorie richt zich voornamelijk op de lange termijn gevolgen van het wel of niet akkoord gaan met het gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement.

Zoals al eerder kort besproken, uit de studie blijkt dat zowel de werkverstoringstheorie als de afhankelijkheidstheorie in de praktijk worden gebruikt. Welke theorie er wordt gebruikt is afhankelijk van de lijnmanager, de positie van de werknemer, de precieze inhoud van de aanvraag en de werkzaamheden van de afdeling. Uit het onderzoek komt naar voren dat er door lijnmanagers

voornamelijk aan korte termijn gevolgen wordt gedacht. Dit houdt in dat de werkverstoringstheorie vaker in het onderzoek naar voren kwam. Een reden hiervoor is dat lijnmanagers direct worden afgerekend op productiviteit en het behalen van doelstellingen.

De studie van Den Dulk & De Ruijter (2008) laat zien dat er in de praktijk door lijnmanagers een afweging gemaakt kan worden tussen verschillende denkwijzen. De werkverstoringstheorie en de afhankelijkheidstheorie kunnen beiden zowel vanuit de principaal-agentbenadering als de coöperatieve benadering gebruikt worden. Toch wordt er verwacht dat lijnmanagers die voornamelijk redeneren vanuit de principaal-agentbenadering vaker een keuze maken volgens de werkverstoringstheorie, en lijnmanagers die redeneren vanuit de coöperatieve benadering vaker een keuze maken volgens de afhankelijkheidstheorie. Dit omdat bij de werkverstoringstheorie het belang van de organisatie (het eigen belang) meer voorop staat dan bij de afhankelijkheidstheorie.

De positie van de werknemer binnen de organisatie is één van de factoren die beïnvloedt volgens welke theorie de manager zijn keuze maakt. Deze positie staat in verband met het beeld dat de lijnmanager van de werknemer heeft.

Verwachting 9: lijnmanagers die redeneren vanuit de principaal-agentbenadering maken vaker een keuze betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans volgens de werkverstoringstheorie.

Verwachting 10: lijnmanagers die redeneren vanuit de coöperatieve benadering maken vaker een keuze betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans volgens de afhankelijkheidstheorie.

2.9 Beeld van de werknemer

De attitudes van lijnmanagers betreffende de werk/privé balans worden weerspiegeld in de keuzes die de lijnmanager maakt, maar ook het beeld dat de lijnmanager heeft van werknemers die werk/privé balans bevorderende arrangementen gebruiken. Anderson et al. (2002) geven aan dat sommige managers van mening zijn dat werknemers die werk/privé balans bevorderende arrangementen zoals parttime werk gebruiken, minder verbondenheid met de organisatie tonen. De perceptie van de lijnmanager betreffende de verbondenheid, aanwezigheid en contributie van de werknemer heeft gevolgen voor de werknemer zijn carrièreperspectief. Gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen kan op twee wijzen de beklimming van de carrièreladder in de weg staan. Ten eerste omdat bepaalde functies niet adequaat vervuld kunnen worden als de werknemer niet fulltime aanwezig is. Ten tweede is de kans dat men carrière maakt mogelijk kleiner omdat de lijnmanager het idee heeft dat een werknemer die gebruik maakt van werk/privé balans bevorderende arrangementen zich niet volledig voor de promotie of de algemene doelstelling van de afdeling inzet. Coyne (2002, in

Maxwell, 2005) stelt de vraag of het gebruik van werk-privé balans bevorderende arrangementen als nieuw glazen plafond gezien kan worden.

Niet alleen kan het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen gevolgen hebben voor de werknemer zelf, ook zijn afdeling kan negatief worden beïnvloedt. Zoals al in de werkverstoringstheorie naar voren kwam, kan het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen het werk verstoren. In een omgeving waar het gebruik van dergelijke arrangementen weinig voorkomt kan er sprake zijn van sociale afkeuring. Ook kan het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen afgekeurd worden omdat het grote negatieve effecten heeft voor de directe collega's, zij moeten bijvoorbeeld het werk van de werknemer die wel het arrangement besluit te gebruiken overnemen (Peper et al. 2009). Des te groter de negatieve gevolgen van het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen, des te groter de kans dat de lijnmanager een negatieve attitude ten opzichte van de arrangementen ontwikkelt. Vervolgens is er een grotere kans dat de lijnmanager een negatief beeld ontwikkelt van een werknemer die, ondanks de negatieve houding van de lijnmanager, alsnog besluit van de arrangementen gebruik te maken. De werknemer kan hierdoor een minder prominente positie verwerven, aangezien de lijnmanager verantwoordelijk is voor de verdeling van taken.

Op basis van de literatuur wordt er verwacht dat het beeld dat de lijnmanager heeft van werknemers die gebruik maken van werk/privé balans bevorderende arrangementen anders is dan het beeld dat de lijnmanager heeft van werknemers die dit niet doen. Ook wordt er verwacht dat het gebruik van dergelijke arrangementen gevolgen heeft voor de carrière. Er wordt verwacht dat een werknemer die thuis of parttime werkt door de organisatie minder geschikt geacht wordt voor een management functie. De werknemer zou onvoldoende op de vestiging aanwezig zijn om aan de functie eisen te voldoen.

Verwachting 11: het beeld dat de lijnmanager heeft van werknemers die gebruik maken van werk/privé balans bevorderende arrangementen is minder positief dan het beeld dat de lijnmanager heeft van werknemers die dit niet doen.

2.10 Conclusie

De uiteengezette theorie in dit hoofdstuk draait om een tweetal belangrijke punten. Ten eerste hangen de attitudes en het gedrag van de lijnmanager betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans af van de mate van beslissingsruimte die de lijnmanager heeft. Bij een grote mate van beslissingsruimte heeft de lijnmanager veel mogelijkheden om zich te laten beïnvloeden door factoren als persoonlijke ervaring, het beeld van de werknemer, korte- of lange termijnoplossingen en zijn benadering van de arbeidsrelatie. Bij weinig beslissingsruimte wordt de houding bepaald door de organisatiecultuur, institutionele druk of regels en voorschriften die binnen de organisatie gelden. Ten tweede blijkt uit de theorie dat het vormingsproces van de attitudes en het

gedrag van lijnmanagers zeer complex is. Lijnmanagers kunnen zich, afhankelijk van de situatie, laten beïnvloeden door verschillende factoren, of juist meerdere factoren tegelijkertijd. Ook de kijk van de lijnmanager op de arbeidsrelatie geeft inzicht in welke prioriteiten hij waarschijnlijk stelt, maar het geeft geen zekerheid over het pad dat genomen wordt. De verwachtingen zoals vermeldt bij elk afzonderlijk onderdeel van de theorie worden behandeld in de conclusie van de resultaten. Juist de complexiteit van de verschillende benaderingen en factoren die op verschillende wijzen elkaar en de attitudes en het gedrag direct beïnvloeden maakt dit onderwerp interessant. De gebruikte theorie heeft nog niet voldoende licht kunnen werpen op de onderlinge relaties tussen verschillende benaderingen en factoren omdat er steeds op een klein deel van de theorie is toegespitst. Het doel van deze scriptie is daarom de complexiteit, voor zover mogelijk, weg te nemen en te omschrijven hoe de verschillende benaderingen, factoren en de attitudes en het gedrag van de lijnmanager tot elkaar in verhouding staan.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksmethoden

De probleemstelling wordt beantwoord aan de hand van data verzamelt door middel van een kwalitatieve casestudy bij een middelgroot Nederlands uitzendbureau. De vergaarde informatie geeft een beeld van de wijze waarop lijnmanagers binnen de uitzendbranche omgaan met de werk/privé balans van werknemers op de uitzendvestigingen. Er wordt licht geworpen op de invloed van verschillende benaderingen en factoren op de beslissingen die lijnmanagers moeten nemen betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans. De casestudy is kwalitatief en er wordt niet beweerd dat de bevindingen uit dit onderzoek generaliseerbaar zijn naar de gehele populatie lijnmanagers. Wel worden er op basis van de bevindingen verwachtingen opgesteld voor de Nederlandse uitzendbranche en andere commercieel dienstverlenende branches waarin een soortgelijke opzet gehanteerd wordt, bijvoorbeeld de reisbranche.

Een casestudy wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een diepgaande en gedetailleerde studie van één entiteit, in dit geval een uitzendbureau (Matthews & Ross, 2010). Bij een casestudy kan er gebruik gemaakt worden van verschillende dataverzamelingmethoden. In dit geval is er een focus op kwalitatieve interviews, de data wordt in sommige gevallen ondersteund door documenten aangeleverd door de organisatie over het huidige HR beleid. Er is gekozen voor een casestudy omdat het als belangrijk wordt gezien open te staan voor wat er te ontdekken valt, in plaats van simpel een voorspelling te toetsen. Een casestudy geeft meer recht aan de subtiliteit, veelzijdigheid en rijkdom van de empirische werkelijkheid (Swanborn, 2005). Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat dit een logische vervolgkeuze is op basis van de exploratieve probleemstelling van dit onderzoek. Het geeft de mogelijkheid om op een zo open mogelijke manier het veld te betreden. Tijdens het proces kunnen facetten die de onderzoeker belangrijk acht uitgediept worden, terwijl minder relevante onderdelen naar de achtergrond geplaatst worden (Swanborn, 2005).

3.2 Organisatie

De casestudy richt zich op Creyf's uitzendbureau. Creyf's is een uitzendbureau met +- 85 vestigingen verspreid over Nederland. Op deze vestigingen zijn vestigingsmanagers verantwoordelijk voor het behalen van omzet en het managen van personeel. De werkzaamheden op een uitzendbureau variëren van het zoeken naar potentiële kandidaten voor vacatures, het bellen en bezoeken van (potentiële) klanten, het maken van offertes tot het afhandelen van administratie. De vestigingsmanager wordt ondersteund door een regiomanager en een regionsalesmanager. De regiomanager komt minimaal één keer per maand naar de vestiging toe voor een Monthly Business Review (MBR). Tijdens dit overleg is er ook tijd voor het bespreken van personele kwesties. De regiomanager heeft +- 14 vestigingen onder haar beheer en is daarom tussen de MBR overleggen vaak alleen telefonisch en per email in

contact met de vestigingsmanager. In sommige gevallen krijgt de vestigingsmanager ondersteuning bij personele kwesties vanuit het hoofdkantoor in Almere, en het moederbedrijf USG. Zo wordt de werving en selectie van intercedenten uitgevoerd door een aparte tak van het moederbedrijf, USG Recruitment.

Vestigingen verschillen in het aantal werknemers dat zij in dienst hebben. Uitgedrukt in FTE (fulltime equivalent) heeft een vestiging minimaal een bezetting van twee FTE (inclusief vestigingsmanager en exclusief vestigingsassistenten en stagiaires) . De onderzochte vestigingen hebben een bezetting van minimaal 2 en maximaal 5 FTE. Een vestiging met een relatief kleine omzet heeft een lage bezetting en een vestiging met een grotere omzet heeft ruimte om meer werknemers op de loonlijst te hebben staan.

Creyf's heeft een beperkt aantal punten op papier staan wat betreft de mogelijkheid tot gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen. In het personeelsreglement staat aangegeven dat een vestigingsmanager of regiomanager minimaal 4 dagen moet werken en een intercedent minimaal 3 dagen moet werken. Besluit een vestigingsmanager alsnog minder dan 4 dagen te willen werken dan is dit mogelijk, maar wordt hij teruggezet in functie. Als een werknemer besluit minder te willen werken dan heeft de organisatie het recht om de werknemer op een andere vestiging te plaatsen, of het verzoek te weigeren. Thuis werken of het aanhouden van flexibele werktijden wordt in het personeelsreglement niet genoemd en is niet gebruikelijk. Bij een aanvraag tot het opnemen van verlof is Creyf's, net als alle andere Nederlandse organisaties, aan wettelijke regels gebonden.

De uitzendbureaus werken met verplichte openingstijden op maandag tot vrijdag van 8.30 tot 17.30. Ter compensatie van de relatief lange en vaste werktijden biedt de organisatie zijn personeel 26 vakantiedagen en 13 ADV-dagen aan. Ook biedt Creyf's elke werknemer een sportkostenvergoeding van maximaal 250 euro per jaar aan. Er zijn geen speciale regelingen bekend wat betreft kinderopvang of het helpen van werknemers bij het balanceren van werk en privé door middel van trainingen. Met het aanbieden van een sportkostenvergoeding stimuleert Creyf's ontwikkeling van werknemers in de privé rol. Het is opvallend dat de organisatie wel een bijdrage levert aan sport, maar niets onderneemt op het gebied van kinderopvang of andere mogelijkheden om de familierol beter met de werkrol te combineren. Het beleid lijkt minder op ouders gericht te zijn.

Er is gekozen voor een casestudy in de uitzendbranche omdat de vestigingsmanagers een hoge mate van vrijheid hebben in hun werk, maar toch niet geheel zelfstandig zijn. Creyf's uitzendbureau is voor de casestudy geselecteerd om de goede toegankelijkheid van de organisatie. Binnen de uitzendbranche sprake is van een hoge mate van inwisselbaarheid (Mastenbroek, 2007), dit bevordert de kans dat de verwachtingen uit deze studie op een grotere groep van Nederlandse uitzendbureaus en andere commercieel dienstverlenende organisaties toepasbaar zijn. Yin (2003, in Matthews & Ross, 2010) definieert vijf soorten casussen die het onderzoeken waard zijn, namelijk de kritieke casus, de extreme casus, de representatieve casus, de openbare casus en de longitudinale casus. In dit geval is er sprake van een representatieve casus: "It is a case that is chosen because it is seen to represent

many other similar cases (Matthews & Ross, 2010).” De vergaarde informatie geeft geen reden om te vermoeden dat Creyf’s significant verschilt van andere commercieel dienstverlenende organisaties. Er is gekozen voor een representatieve casus omdat dit een goede basis is voor een exploratieve studie en het waarschijnlijker is dat de verwachtingen die op basis van de casus worden gesteld van toepassing zijn op een grotere groep commercieel dienstverlenende organisaties.

3.3 Steekproef

Er zijn voor deze scriptie in totaal tien interviews gehouden; één interview met een HR Business Partner, twee interviews met regiomanagers en zeven interviews met vestigingsmanagers, er is gestopt met interviewen toen er saturatie was bereikt. Er is gekozen een interview te doen met de HR Business Partner omdat zij uitgebreide informatie kon geven over de wijze waarop Creyf’s vanuit het hoofdkantoor bezig is met werk/privé balans gerelateerde onderwerpen. De regiomanagers zijn gekozen omdat uit het interview met de HR Business Partner is gebleken dat zij waarschijnlijk een grote invloed uitoefenen op de vestigingsmanagers. Creyf’s heeft de Nederlandse markt opgedeeld in zes regio’s, er is gekozen interviews uit te voeren in de regio 3 en 5 (er is voor deze regio’s gekozen omdat deze voor de onderzoeker het beste te bereiken waren). In elke regio zijn er drie of vier vestigingsmanagers met een aselechte steekproef geselecteerd voor een interview. Deze interviews vonden op de vestiging plaats. De steekproef van vestigingsmanagers is niet erg groot, dit is het gevolg van de moeilijke toegankelijkheid van de respondentengroep. De vestigingsmanagers werken onder druk van commerciële doelstellingen. Het meewerken aan dit onderzoek werd vaak als niet relevant gezien, omdat het inzet vergt die niet bijdraagt aan het behalen van de omzet. Vier vestigingsmanagers hebben medewerking aan het onderzoek geweigerd. Werkdruk werd door hen opgegeven als voornaamste reden om niet mee te werken. Op basis van de resultaten kan gesteld worden dat het gehouden aantal interviews voldoende informatie geeft voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Ook is het onwaarschijnlijk dat er door non-respons een afscheidbare groep van de populatie niet is gesproken. Er is geen reden om te verwachten dat de non-respons significant van de huidige respondenten verschilt.

De respondenten zijn zeer verschillend. De geïnterviewde vestigingsmanagers zijn, met een enkele uitzondering, jong volwassen managers met een HBO opleiding die vanuit de functie van intercedent omhoog geklommen zijn. Ongeveer de helft van hen heeft persoonlijk ervaring met parttime werk. Van de zeven geïnterviewde vestigingsmanagers zijn er vijf vrouw en twee man. De geïnterviewde regiomanagers, respondent 3 en 10, zijn beide vrouwen van middelbare leeftijd. Zij vervullen al voor langere periode hun functie en zijn goed op de hoogte van alle mogelijkheden en binnen de organisatie, maar ook van het soort vestigingsmanager dat zij onder hun hoede hebben. De geïnterviewde HR Business Partner, respondent 8, is ook een jong volwassen vrouw die zich al meerdere jaren in het HR vak heeft gespecialiseerd. Meer informatie over de eigen ervaring van respondenten is te vinden in deelparagraaf 4.3.1.

3.4 Interviews

Kwalitatief onderzoek kan op verschillende manieren worden uitgevoerd, denk aan groepsinterviews, participerende observaties, documentenanalyse en interviews. In dit geval is er gekozen onderzoek te doen door middel van semigestructureerde interviews. Er is in de interviews gekozen voor een rolverdeling aan de hand van het door Matthews & Ross (2010) benoemde participant interview. Dit houdt in dat de onderzoeker in controle is van het interview en vragen stelt aan de respondent. Bij elk interview wordt er aan de hand van een interviewgide (zie bijlage 1) een aantal onderwerpen afgewerkt. De onderzoeker beslist zelf op welk onderwerp er dieper ingegaan moet worden. De interviews volgen hierdoor ongeveer dezelfde lijn, maar wijken per respondent af op onderwerpen die in dat geval interessant zijn bevonden. Er is hiervoor gekozen omdat het de onderzoeker de mogelijkheid geeft een compleet beeld te schetsen van de attitudes en het gedrag van de vestigingsmanager in kwestie. Groepsinterviews zouden dit wellicht ook kunnen bereiken, maar vestigingsmanagers hebben weinig tijd en het zou op praktisch niveau moeilijk worden dit te organiseren. Bovendien zou bij groepsinterviews de kans groter zijn dat de vestigingsmanager sociaal wenselijke antwoorden geeft. Participerende observatie is niet geschikt voor dit onderzoek omdat de attitudes en het gedrag betreffende de werk/privé balans niet goed in een korte periode te observeren zijn. Voor een documentenanalyse zijn er te weinig documenten binnen de organisatie aanwezig om een goed beeld te schetsen van de manier waarop de managers omgaan met mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans.

De data uit de interviews is uitgetypt en verwerkt in een data-analyse programma dat zich specialiseert in kwalitatief onderzoek. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd. Aan de hand van deze codering zijn de resultaten in hoofdstuk 4 uiteengezet.

3.5 Operationalisering

De interviewgide is opgesteld op basis van het theoretisch kader. De onderwerpen zijn ingedeeld op basis van logica. Hierbij is getracht de onderwerpen op een soepele wijze in elkaar over te laten lopen. Dit betekent dat de volgorde van het theoretisch kader niet is aangehouden, maar de onderwerpen wel allemaal in het interview naar voren zijn gekomen. De onderwerpen zijn in sommige gevallen letterlijk in vragen vertaald, andere onderwerpen zijn over verschillende vragen of onderwerpen verdeeld of zijn gemaskeerd door het gebruik van een voorbeeldcasus. Dit is gedaan om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen en de respondent een praktisch 'probleem' toe te reiken. Er is gebruik gemaakt van open vragen om de subjectiviteit te verminderen en de respondent te stimuleren een eigen verhaal te vertellen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe de centrale concepten uit het theoretisch kader zijn vertaald naar concrete vragen. Zie de interviewgide in bijlage 1 voor meer informatie.

De invloed van eigen ervaring is in de interviews, na de inleidende vragen, als eerste aan bod gekomen. Er is hiervoor gekozen omdat het een logisch vervolg is op de inleidende vragen. Hier werd namelijk ingegaan op de persoonlijke werksituatie zoals de inhoud van de baan en contacten binnen de

organisatie. De wijze waarop de respondent zijn werk/privé balans managed is hier gedeeltelijk van afhankelijk en deze afhankelijkheid vormt een gemakkelijke overgang tussen beide onderwerpen. De invloed van eigen ervaring op de attitudes en het gedrag is onderzocht door een aantal directe vragen te stellen over de eigen ervaring en vervolgens deze ervaring te koppelen aan de attitudes die de respondent later in het interview uiteenzet. Er is gevraagd of de respondent verwacht dat zijn attitudes verschillen van die van zijn collega's en hoe hij dit zou verklaren, om informatie te verkrijgen over hoe de respondenten hier tegen aan kijken. Tot slot is er door de onderzoeker zelf gekeken naar de verhouding tussen de ervaring en de attitudes en het gedrag van verschillende respondenten, om logische verbanden te herkennen.

Vervolgens is er in de interviews aandacht besteed aan de houding en cultuur van de organisatie. Dit is gedaan door de respondent te vragen naar het contact met zijn regiomanager en de rest van de organisatie, en vervolgens in te gaan op hoe dit contact de eigen attitudes en gedrag mogelijk beïnvloedt. Er zijn vragen gesteld over de organisatiecultuur en de informatie over werk/privé balans bevorderende arrangementen die vanuit de organisatie met de respondent wordt gedeeld. Na in te zijn gegaan op de informatievoorziening is er op soepele wijze overgegaan op de houding van de organisatie en de kennis over het onderwerp. De cultuur is niet alleen onderzocht door middel van een directe vraag over de ervaren cultuur, maar ook door de antwoorden van de respondenten op andere vragen te vergelijken met de kernwaarden zoals deze zijn aangegeven vanuit de organisatie. Dit zorgt voor een compleet beeld van de organisatiecultuur en de houding van de organisatie.

Zowel de inleidende vragen als de vragen die gesteld zijn met als doel het verkrijgen van informatie over de houding en cultuur van de organisatie hebben de onderzoeker in staat gesteld een beeld te schetsen van de mate van beslissingsruimte van de respondenten.

Hierna is er ingegaan op de attitudes en het gedrag van de respondent betreffende de werknemer zijn gebruik van specifieke werk/privé balans bevorderende arrangementen, denk hierbij aan parttime werk, verlof en flexibele start- en eindtijden. Er is hiervoor gekozen omdat er door het aanklaarten van één specifiek onderwerp een praktisch startpunt voor de vragen gegeven wordt. De vragen die bij elk van de arrangementen zijn gesteld hebben als doel gehad informatie te verschaffen over verschillende theoretische concepten. Denk hierbij aan institutionele druk, de werkverstoringstheorie, de afhankelijkheidstheorie en het beeld van de werknemer. Ook de andere concepten zijn, indien van toegevoegde waarde, opnieuw aan bod gekomen om de compleetheid van de informatie te vergroten. De institutionele druk is onderzocht door bij elk van de afzonderlijke onderwerpen na te gaan of de respondent verwacht dat zijn omgeving zijn attitudes en gedrag beïnvloedt. De werkverstoringstheorie en afhankelijkheidstheorie hebben beide geen directe benoeming nodig gehad. Bij de behandeling van de verschillende werk/privé balans bevorderende arrangementen is er een voorbeeldcasus aan de respondent voorgelegd. Vervolgens is er aan de respondent gevraagd zijn denkproces, dat zou plaats vinden als de voorbeeldcasus werkelijkheid was,

stap voor stap uit te leggen. Uit de praktijk is gebleken dat bij de beantwoording van deze vraag door de respondenten automatisch wordt ingegaan op de werkverstoringstheorie en de afhankelijkheidstheorie. Het beeld van de werknemer is bij elk van de behandelde werk/privé balans bevorderende arrangementen afzonderlijk aan bod gekomen via een directe vraag over hoe het gebruik van het arrangement het beeld dat de respondent van de werknemer heeft zou beïnvloeden.

Het interview sluit af met een aantal vragen over het toekomstbeeld van de respondenten betreffende de werk/privé balans en de mogelijkheden die er volgens hen binnen het bedrijf zijn voor gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Deze informatie heeft geholpen bij de algemene constructie van een beeld van de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van een onderzoek is afhankelijk van een aantal punten. Ten eerste is het van belang dat een onderzoek wetenschappelijke en/of maatschappelijke relevant is. In de inleiding zijn er al een aantal punten naar voren gekomen waar uit blijkt dat dit onderzoek naar de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werk/privé balans van hun werknemers zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant is. Het is wetenschappelijk relevant omdat het bedraagt aan de wetenschappelijke discussie omtrent de wenselijkheid van initiatieven zoals 'Het Nieuwe Werken'. De scriptie is maatschappelijk relevant omdat het organisaties en lijnmanagers helderheid geeft over hoe bepaalde attitudes en gedrag tot stand komen en hoe deze veranderd zouden kunnen worden.

Constructvaliditeit is een ander criteria waar de kwaliteit van een onderzoek van afhankelijk is. Constructvaliditeit bij een kwalitatieve casestudy gaat over de mate waarin de vragen in de interviews daadwerkelijk informatie opleveren over de theoretische concepten (Swanborn, 2010). Wordt er wel gemeten wat er gemeten moet worden? In paragraaf 3.5 is er uitgebreid ingegaan op de wijze waarop de interviewgide op basis van het theoretisch kader tot stand is gekomen. Niet alleen vooraf, maar ook tijdens de interviews is er aandacht geschonken aan de geschiktheid van de vragen en de compleetheid van de informatie. Indien nodig zijn de vragen aangepast of zijn er extra vragen gesteld om de constructvaliditeit te kunnen garanderen.

Betrouwbaarheid wordt gemeten aan de hand van de stabiliteit en onafhankelijkheid van de resultaten en de objectiviteit van de onderzoeker (Swanborn, 2010). Er wordt verwacht dat de stabiliteit van de resultaten voldoende is. In het onderzoek wordt er namelijk uitgebreid aandacht geschonken aan beïnvloedende factoren, waardoor er een goede inschatting van de tijdelijkheid van de resultaten gemaakt kan worden. Indien er sprake is van tijdelijkheid dan wordt dit in de scriptie vermeld. De resultaten van een casestudy zijn altijd in bepaalde mate afhankelijk van hun context. Er kan daarom niet gegarandeerd worden dat de resultaten compleet onafhankelijk zijn. Er is gekozen voor een casestudy in een branche waarin sprake is van een hoge mate van inwisselbaarheid (Mastenbroek, 2007). Er zijn geen aanwijzingen gevonden dat de organisatie significant verschilt van

andere commercieel dienstverlenende bedrijven. Door de casestudy hier uit te voeren is er getracht de afhankelijkheid van de resultaten tot een minimum te beperken.

Bij een kwalitatieve casestudy, uitgevoerd door één onderzoeker, is er een mogelijkheid van subjectiviteit aanwezig. Er wordt getracht dit tot een minimum te beperken. De onderzoeker is zich op de hoogte van het risico en betreedt daarom bewust met een open mindset en open vragen het veld.

Als laatste is het belangrijk de interne en externe validiteit van het onderzoek in acht te nemen. Een onderzoek is intern valide als er met gegronde redenen gesproken kan worden over causale verbanden tussen variabelen. Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van de resultaten naar de gehele populatie (Swanborn, 2010). Een kwalitatief onderzoek biedt een stabiele basis voor het doen van causale uitspraken. De interviews geven de mogelijkheid een volledig beeld te schetsen van de richting van verbanden. Er wordt daarom in deze scriptie regelmatig gesproken over oorzaak en gevolg. Wel moet er in acht genomen worden dat er een mogelijkheid bestaat dat de causaliteit onterecht wordt aangenomen. Deze kans is aanwezig omdat er zich door de kleine steekproef en/of aanwezigheid van subjectiviteit een verkeerde interpretatie van gegevens voor kan doen.

Er wordt in dit onderzoek niet getracht de resultaten te generaliseren naar de gehele populatie lijnmanagers. Een kwalitatieve casestudy is niet representatief voor de populatie omdat er met een te kleine steekproef wordt gewerkt. Wel wordt er verwacht dat (een deel van) de bevindingen opgaan voor lijnmanagers in soortgelijke, commercieel dienstverlenende organisaties. In de discussie wordt er daarom een suggestie gedaan voor vervolgonderzoek onder een grotere populatie, om deze verwachting verder te toetsen.

4. Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek behandeld aan de hand van de onderwerpen in de interviewgide. Eerst wordt er ingegaan op de houding van en cultuur binnen de organisatie betreffende de werk/privé balans. In deze paragraaf wordt er aandacht geschonken aan de werkdruk, de houding ten opzichte van overwerken, maar ook algemene kenmerken van de branche of de baan die invloed hebben op de werk/privé balans. Vervolgens komt de persoonlijke ervaring van de vestigingsmanager met werk/privé balans bevorderende arrangementen aan bod. Dan worden de attitudes en het gedrag van de vestigingsmanagers geanalyseerd door afzonderlijk verschillende werk/privé balans bevorderende arrangementen te bespreken. Denk hierbij aan de mogelijkheid tot parttime werk, het opnemen van verlof en de mogelijkheid tot flexibele start- en eindtijden. Als afsluiting van het hoofdstuk worden de resultaten behandeld aan de hand van de verwachtingen uit de theorie. De verwachtingen worden opnieuw genoemd, waarna wordt beschreven of de resultaten uit het onderzoek in lijn zijn met of verschillen van de genoemde verwachting. Ook worden er verklaringen gegeven voor de uitkomsten. Er is gekozen voor een analyse aan de hand van onderwerpen uit de interviewgide omdat dit een logisch overzicht geeft van de belangrijkste onderwerpen. De resultaten kunnen hierdoor op een natuurlijke wijze in elkaar over gaan, en de waarde van de theorieën wordt per onderwerp besproken.

4.2 Organisatie

In paragraaf 3.2 van de methodologie is er al het een en ander over de organisatie vermeld. Er is daar voornamelijk ingegaan op voorschriften en feitelijke kennis, met als doel het maken van een situatieschets. De organisatie is in de interviews ook veel aan bod gekomen. De organisatie heeft via cultuur, houding en kennis van het onderwerp een grote invloed op de beslissingsruimte en de attitudes en het gedrag van de lijnmanager. In dit hoofdstuk komen de kenmerken van de organisatie aan bod die vaak niet op papier te vinden zijn, maar die wel een rol spelen in de vorming van de attitudes en het gedrag van de vestigingsmanager betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans.

4.2.1. Cultuur en houding

In een publicatie van de strategie van de organisatie zegt Creyf's dat hun organisatiecultuur draait om een drietal kernwaarden; namelijk daadkracht, betrokkenheid en plezier (Creyf's, 2012). De kernwaarden komen terug in de houding van de organisatie. Zo worden goede prestaties vaak beloond met feesten of reisjes, en komen innovatieve oplossingen of ideeën terecht in de wekelijkse nieuwsbrief. In het onderzoek komt naar voren dat vestigingsmanagers veel minder het gevoel hebben

dat de organisatie één duidelijke cultuur uitdraagt. De reden hiervan is dat de uitzendbureaus werken vanuit kleine, afzonderlijke vestigingen. Op deze vestigingen wordt de nadruk gelegd op eigen ondernemerschap. De vestigingsmanagers geven aan dat zij, binnen gestelde kaders, veel vrijheid hebben in de manier waarop zijn hun vestiging managen. Er blijken hierdoor verschillende culturen te heersen, zo is er bijvoorbeeld bij de ene vestiging een flexibele houding ten opzichte van werktijden, terwijl er op de andere vestiging hier een stuk strikter mee omgegaan wordt.

Toch komen de kernwaarden die door de organisatie zijn opgesteld ook vaak naar voren in opmerkingen van de vestigingsmanagers. Hieruit kan opgemaakt worden dat de kernwaarden een goede representatie zijn van de daadwerkelijke cultuur. Betrokkenheid wordt bijvoorbeeld door de vestigingsmanagers zelf uitgedragen, maar het is ook een kwaliteit die zij in werknemers zoeken. Er komt met regelmaat uit de interviews naar voren dat collega's voor elkaar klaar staan. Deze houding limiteert zich vaak wel tot de eigen vestiging, omdat deze collega's onderling de sterkste band hebben. Ook plezier in het werk komt in de interviews naar voren, zo geeft het merendeel van de respondenten aan dat er een open cultuur op de vestiging heerst. Er kan makkelijk gepraat worden over onderwerpen waar werknemers mee zitten, ook als deze niet werk gerelateerd zijn.

“Als ze hier met een chagrijnig hoofd binnenkomen en hun ei niet kwijt kunnen heeft dat effect op ons allemaal. Het is hier wel zo'n open sfeer met allemaal vrouwen dat dat allemaal gedeeld wordt.”

(Respondent 7)

De houding van de organisatie ten opzichte van werk/privé balans bevorderende arrangementen is een kenmerk dat niet in de officiële communicatiekanalen naar voren komt. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de organisatie, wat dit onderwerp betreft, er een traditionele visie op na houdt. Er wordt weinig over het onderwerp met de vestigingsmanagers gecommuniceerd, waardoor het beeld ontstaat dat er niet over wordt nagedacht.

De organisatie vertoont een open houding ten opzichte van parttime werken. Zij hebben hier, als een bedrijf in een branche waar veel vrouwen werkzaam zijn, veel ervaring mee. Indien dit mogelijk is proberen zij aan de aanvraag tot parttime werken te voldoen. Ook flexibiliteit in start- en eindtijden is soms mogelijk, maar is wel aan een aantal regels verbonden. Niet alle vestigingsmanagers zijn ervan op de hoogte dat de organisatie hier open voor staat, daarom wordt het nog niet vaak gebruikt. Thuis werken wordt niet gestimuleerd, de organisatie probeert tokens, waarmee thuis ingelogd kan worden, zo min mogelijk uit te geven. Ook is er geen sprake van flexibele werkplekken of andere werk/privé balans bevorderende arrangementen. Er wordt door de respondenten wisselend gereageerd op de vraag of Creyf's een open of gesloten houding heeft ten opzichte van het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Blijkbaar hebben de vestigingsmanagers wisselend positieve en negatieve ervaringen in dit opzicht. Negatieve ervaringen beperken zich voornamelijk tot een starre houding ten opzichte van het naleven van de voorschriften. Alhoewel er weinig

voorschriften worden gegeven zijn degene die er wel zijn moeilijk te omzeilen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het voorschrift dat vestigingsmanagers niet minder dan vier dagen mogen werken. De optie om bijvoorbeeld twee goede vestigingsmanagers in een duobaan te laten werken wordt door de organisatie simpelweg niet besproken.

Creyf's heeft een strategie waarin centraal staat dat zij aanwezig zijn in het straatbeeld. Zij hebben daarom relatief veel kleine kantoren verspreid over Nederland. Zij richten zich met deze strategie op de lokale MKB-klant. De strategie wordt gehandhaafd op basis van eerder bewezen succes. Dit heeft wel zijn gevolgen voor de mogelijkheden ten opzichte van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Kleine bezetting limiteert bijvoorbeeld de mogelijkheden van de vestigingsmanager omdat er altijd iemand aanwezig moet zijn op de vestiging tussen half negen en half zes.

“Onze formule geeft meer afwisseling, maar je moet het wel allemaal kunnen. Er wordt wel veel gevraagd van onze mensen.”(Respondent 3)

De organisatie is geen koploper op het gebied van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Zij kijken, zoals één respondent dit omschrijft, ‘de kat uit de boom’. Zij laten de grotere organisaties experimenteren met nieuwe onderwerpen, zoals ‘Het Nieuwe Werken’. Na bewezen succes zou de directie wellicht kijken of het ook voor Creyf's interessant is om hier mee aan de slag te gaan, de tijd hiervoor is op het moment van onderzoek nog niet gekomen.

“In bepaalde opzichten [zijn we] nog best traditioneel. Misschien heeft het geen prioriteit, of misschien vinden we het zo goed.”(Respondent 10)

4.2.2. Eigen ondernemerschap

De organisatie geeft vestigingsmanagers veel vrijheid, de respondenten geven aan eigen verantwoordelijkheid te hebben over een vestiging. Controle wordt uitgevoerd door de regiomanager. De regiomanager dient als vraagbaak bij moeilijke onderwerpen en stuurt indien nodig de vestigingsmanager in de juiste richting. De regiomanager heeft voornamelijk een commerciële doelstelling. De organisatie heeft, in lijn met het idee van eigen ondernemerschap, weinig regels wat betreft omgang met de werk/privé balans zwart op wit staan. Veel vestigingsmanagers geven aan niet te weten wat de protocollen zijn bij een aanvraag tot parttime werk of verlof. Ook zijn er wisselende beelden over wat er wel en niet mogelijk is binnen de organisatie. Veel lijkt hierbij af te hangen van de regiomanager, die voor de vestigingsmanager als representatie van de organisatie dient. Het contact met de regiomanager is in het afgelopen jaar afgenomen, door een reorganisatie zijn gebieden vergroot en hebben zij meer vestigingen onder hun hoede genomen. Dit heeft voor een vergroting van de autonomie van vestigingsmanagers gezorgd.

De vrijheid die de organisatie biedt wordt door de vestigingsmanagers gewaardeerd, en geeft hen ook de kans om in te spelen op situaties op de manier waarvan zij van mening zijn dat het de beste is. Vestigingsmanagers voelen zich door de vrijheid ook verantwoordelijk voor de werknemers op hun vestiging.

“Ik moet mijn medewerkers goed in de gaten houden en de balans bewaken, en goed kijken of ze functioneren.” (Respondent 6)

Er komen in het onderzoek ook een aantal negatieve kanten van het eigen ondernemerschap naar voren. Zo wordt er bijvoorbeeld niet uniform gehandeld bij aanvragen tot parttime werk. Ook blijkt uit het onderzoek dat de vestigingsmanagers in veel van de gevallen geen kennis hebben van hoe anderen omgaan met de werk/privé balans van hun werknemers. Er wordt weinig vanuit de organisatie over dit onderwerp gecommuniceerd, maar ook tussen vestigingsmanagers onderling komt het onderwerp weinig tot niet aan de orde. Collega's hebben om deze reden weinig invloed op de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans.

“We hebben het er niet zo veel over. Als je spart gaat het vaak over commerciële dingen. Ik weet echt niet of op andere vestigingen iedereen gewoon op facebook mag.”(Respondent 5)

Voorschriften die er zijn worden, zoals al eerder aangegeven, vaak streng nageleefd. Dit wordt wisselend als een positief en als een negatief punt ervaren. De strenge naleving van voorschriften wordt positief ervaren omdat het zorgt voor een bepaalde mate van zekerheid en uniformiteit, het wordt als negatief ervaren omdat het geen ruimte geeft voor het ontwikkelen van andere goede oplossingen.

4.2.3. Kenmerken van de branche

Naast kenmerken van de organisatie drukt ook de branche zijn stempel op de mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans. Ten eerste werkt er in de uitzendbranche een relatief hoog aantal vrouwen. Dit betekent dat de organisatie regelmatig te maken krijgt met aanvragen tot parttime werk. Werknemers zoeken steeds vaker nieuwe manieren om werk en privé te combineren (Ammons, 2013). Op basis hiervan kan verwacht worden dat de werknemers positief zullen staan ten opzichte van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Ook is de uitzendbranche kenmerkend een sector waarin veel werkdruk voorkomt. Zakelijke dienstverlening staat in de top 4 van sectoren met het hoogste aantal werknemers die ervaring heeft met burn-out gerelateerde verschijnselen (TNO, 2011). Uit de interviews blijkt dat er niet zozeer veel wordt overgewerkt maar wel dat veel vestigingsmanagers en intercedenten zich thuis nog zorgen maken over omzet en productiviteit. Het

merendeel van de respondenten geeft aan dat de organisatie op sommige momenten teveel van hun werknemers vraagt. Als zij hier niet aan kunnen voldoen dan wekt dit onrust.

Een groot gedeelte van de respondenten is bij de eerste vraag naar mogelijkheden tot flexibel werken van mening dat een werknemer van een uitzendbureau nu eenmaal aan een vaste werkplek en vaste werktijden gebonden is. Later, bij bespreking van de toekomst van de uitzendbranche wat betreft dit onderwerp, komt vaak naar voren dat de baan wel degelijk anders ingevuld kan worden.

“We moeten ons aanpassen aan onze kandidaten en klanten. Wat we nu doen, daar geloof ik niet van dat we het over 10 jaar nog steeds zo kunnen doen als we hetzelfde succes willen bereiken.” (Respondent 6)

De respondenten denken hier bij de eerste vraag vaak niet gelijk over na omdat het invoeren van flexibel werken zou betekenen dat er grote hervormingen in de organisatiestructuur moeten plaatsvinden. Kantoren zouden gesloten of anders ingericht moeten worden, openingstijden moeten aangepast worden, etc. Dit betekent niet dat het bedrijf niet meer zou kunnen functioneren, maar wel dat het karakter van het bedrijf en de inhoud van de baan wezenlijk verandert. Door deze grote impact wordt het invoeren van flexibel werken, volgens het merendeel van de respondenten, door de organisatie niet als optie gezien.

4.3 Persoonlijke ervaring

Zoals al eerder in deelparagraaf 4.2.3. naar voren kwam, eigen ondernemerschap is bij Creyf's erg belangrijk. Dit heeft als gevolg dat de vestigingsmanagers een hoge mate van beslissingsruimte hebben betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. De hoge mate van beslissingsruimte geeft de manager de mogelijkheid om zich, onder andere, te laten beïnvloeden door zijn persoonlijke ervaring. In deze paragraaf worden verschillende soorten ervaring die vestigingsmanagers opdoen behandeld. Er wordt begonnen met de eigen situatie, vervolgens wordt er ingegaan op hun ervaring met situaties van werknemers. Hierna komt de kennis die zij hebben vergaard over de werk/privé balans aan bod. Aan het einde van de paragraaf wordt er gekeken naar hoe al deze ervaringen zich vormen tot een algemene houding en visie ten opzichte van werk/privé balans bevorderende arrangementen.

4.3.1. Eigen situatie

Vestigingsmanagers bij Creyf's kunnen behoorlijk van elkaar verschillen. Vier respondenten werken op dit moment parttime. Zes anderen werken fulltime en twee daarvan hebben in het verleden parttime gewerkt. De respondenten werken vaak voor een langere periode bij Creyf's, meer dan de helft van de respondenten is meer dan vijf jaar bij de organisatie in dienst. Bijna elke vestigingsmanager is in zijn functie terecht gekomen door door te groeien vanuit een intercedentfunctie. Meer dan de helft van

de vestigingsmanagers zegt op een moment in het verleden problemen gehad te hebben met de eigen werk/privé balans. Bij sommigen resulteerde dit in veel overwerken, een burn-out of problemen in de privésfeer. Op het moment van het interview geven de respondenten aan geen grote problemen te hebben met de werk/privé balans.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de eigen ervaring een grote invloed uitoefent op de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. Zo komt duidelijk naar voren dat vestigingsmanagers die zelf parttime werken of hebben gewerkt hier positiever tegenover staan dan vestigingsmanagers die dit zelf nog nooit hebben gedaan. Het blijkt ook dat ervaring met bijvoorbeeld zware werkdruk of een werk/privé conflict effect heeft op de attitudes en het gedrag, maar dat dit effect wezenlijk kan verschillen. Zo is de ene vestigingsmanager na ervaring met een werk/privé conflict zeer streng geworden wat betreft het aanhouden van werktijden. De andere vestigingsmanager geeft juist aan dat haar ervaring haar stimuleert flexibel te zijn met haar werknemers.

“Bij mijn vorige baan heb ik vaak ’s avonds wakker gelegen. In de auto had ik een bandrecorder liggen. [...] Dan sprak ik de dingen die ik niet moest vergeten of die slim waren in en werkte ik die ’s avonds uit. Daar is mijn vorige relatie deels door stukgelopen. Toen ik bij Creyf’s begon heb ik mijzelf voorgenomen dat niet meer te doen. Ik woon nu dichtbij en ik neem niks mee naar huis.”(Respondent 4)

4.3.2. Ervaring met werk/privé balans werknemers

Naast ervaring binnen de persoonlijke context doen vestigingsmanagers ook ervaring op met de werk/privé balans van hun werknemers. Zo hebben vestigingsmanagers die langere tijd deze functie vervullen vaker ervaring gehad met werknemers die parttime willen werken, veel overwerken of juist laat binnenkomen, et cetera. Uit het onderzoek blijkt dat vestigingsmanagers met weinig ervaring met werk/privé balans bevorderende arrangementen de aanvraag tot gebruik hiervan vaker als een probleem zien dan vestigingsmanagers met meer ervaring. Bij een aanvraag tot parttime werken of een half uur later starten denken ervaren vestigingsmanagers bijvoorbeeld vaker in oplossingen voor het probleem, terwijl minder ervaren vestigingsmanagers voornamelijk (negatieve) gevolgen op de korte termijn herkennen.

“[Parttime werk] zou bij mij op de vestiging niet kunnen, als je hier wilt blijven zitten is het geen optie.”(Respondent 9)

4.3.3. Kennis van het onderwerp

Uit het onderzoek komt naar voren dat de vestigingsmanagers wel op de hoogte zijn van werk/privé balans bevorderende arrangementen, maar een passieve houding vertonen bij het vergaren van

informatie hierover. Zij komen regelmatig informatie tegen over werk/privé balans bevorderende arrangementen, maar nemen dit oppervlakkig of niet in zich op en zijn er niet actief naar op zoek.

“Ik hoor wel eens wat over de werk/privé balans ja, maar ik heb me er nooit echt in verdiept.”(Respondent 2)

De kennis die zij hebben van het onderwerp is vaak zeer algemeen. Bij de vraag of zij wel eens tijdens hun werk gebruik maken van kennis over de werk/privé balans die zij verkregen hebben uit de media, is het antwoord vaak ontkennend. Het is wel mogelijk dat de algemene kennis die zij hebben van dit kanaal afkomstig is, maar ondertussen door de vestigingsmanagers eigen gemaakt is. Het is opvallend dat zij vaak aangeven niet eerder over het onderwerp te hebben nagedacht in combinatie met hun eigen werk.

“Bij mijn huidige personeel is [een aanvraag tot verlof] nooit gebeurd en ik heb er ook eigenlijk nog nooit over nagedacht.”(Respondent 5)

Ook hebben zij geen contact met collega's over werk/privé balans gerelateerde onderwerpen. Zoals al eerder aangegeven in de deelparagraaf 4.2.4. zijn veel vestigingsmanagers in het eerste opzicht van mening dat veel werk/privé balans bevorderende arrangementen binnen hun vestiging simpelweg niet uitvoerbaar zijn.

Sommige vestigingsmanager hebben vanuit een vorige baan ervaring met werk/privé balans bevorderende arrangementen die door Creyf's nog niet worden gebruikt. Het is opvallend dat deze respondenten vaak een positievere houding hebben ten opzichte van deze arrangementen. Zij zien vaker een toegevoegde waarde in het gebruik ervan.

“Ik heb ook bij een ander onderdeel van USG gewerkt. Daar hadden we een pilot met flexibel werken. Je kon om half acht beginnen en om half vijf naar huis of half negen beginnen en om half zes naar huis.[...] Persoonlijk vond ik het juist wel goed, dan zit je van half acht tot half negen een uur alleen en dan heb je een uur lang om zonder dat de telefoon gaat of er dingen gebeuren keihard te knallen.”(Respondent 9)

4.3.4. Houding en visie

In deze deelparagraaf komt aan de orde wat de houding en visie van vestigingsmanagers is wat betreft werk/privé balans bevorderende arrangementen. Denk hierbij aan initiatieven zoals 'Het Nieuwe Werken', maar ook specifiekere zoals thuis werken en flexibele werktijden. Ook wordt er kort ingegaan op hun mening betreffende de mogelijkheden voor Creyf's om hier iets mee te doen.

Met uitzondering van één vestigingsmanager blijkt het grootste gedeelte van de respondenten open te staan voor het gebruik van werk/privé balans arrangementen. Toch werkt het gebrek aan kennis over het onderwerp door in hun houding, zo geven meerdere respondenten aan dat er wel iets mee zou moeten gebeuren, maar zelf geen idee te hebben hoe. De traditionele visie van de organisatie zelf komt meerdere malen aan de orde, zo geeft een tweetal respondenten aan dat Creyf's al veel eerder een uitgesproken visie over dit onderwerp had moeten ontwikkelen.

“Ik vind dat als ze met hun tijd mee willen gaan dat ze dan heel snel hier iets mee moeten doen. Je zit natuurlijk wel vast aan de kantoortijden, maar ik zie wel meer zelfstandigheid. Zo'n winkel is wel een beetje uit de tijd.”(Respondent 7)

Een ander tweetal is juist van mening dat werknemers niet gedisciplineerd genoeg zijn om thuis te werken en dat het werk van uitzendbureaus nu eenmaal thuishoort op een vestiging.

“Ik weet wel dat Creyf's een beetje ouderwets is in dat hele Nieuwe Werken gebeuren, maar dat sluit goed bij mij aan. Ik vind dat huidige idee van de nieuwe werkende die heel flexibel is en lekker veel thuis werkt, geloof mij, dan moet je heel sterk in de schoenen staan.” (Respondent 4)

Dit brengt ons bij een belangrijk onderdeel van werk/privé balans bevorderende arrangementen, namelijk vertrouwen. Uitzonderingen daargelaten zijn de vestigingsmanagers van mening dat werknemers over het algemeen te vertrouwen zijn om alleen of thuis te werken, maar dat dit zeker niet voor iedereen het geval is. Initiatieven zoals 'Het Nieuwe Werken' zouden daarom situatie- of persoonsafhankelijk en met strenge regels kunnen worden ingevoerd. Vervolgens wordt door een groot gedeelte van de respondenten onderkend dat het persoonsafhankelijk invoeren van werk/privé balans bevorderende arrangementen voor problemen zou zorgen. Het is moeilijk legitieme redenen te geven om een werknemer het gebruik van de arrangementen te weigeren, zonder gevaar tot problemen in de onderlinge relaties. Dit is een probleem dat door een groot deel van de respondenten wordt genoemd. Er zijn wel mogelijkheden, maar door de grote verscheidenheid en verschillen tussen werknemers en vestigingen is het moeilijk één lijn te trekken.

Elke respondent vindt het van belang dat zij zelf en hun werknemers hun werk proberen af te ronden binnen de uren die zij hiervoor gekregen hebben. Het is opvallend dat veel van de vestigingsmanagers zelf nog regelmatig na sluitingstijd doorwerken, terwijl zij hun werknemers stimuleren dit niet te doen. Het lijkt erop dat zij meer letten op de werk/privé balans van hun werknemers dan op die van hunzelf. Ook komt in het onderzoek duidelijk naar voren dat vestigingsmanagers de werk/privé balans van hun werknemers zien als een gedeelde verantwoordelijkheid van henzelf en de werknemer. Zij erkennen dat zij een voorbeeldfunctie vervullen.

“Ik ben nooit iemand geweest die echt om half zes weg gaat, maar ik stuur mijn medewerkers er wel op aan om half zes weg te gaan.”(Respondent 9)

Het beeld van de behoeften van werknemers is erg verschillend. Meerdere respondenten geven aan dat intercedenten geen behoefte hebben aan flexibiliteit. De HR Business Partner geeft aan dat zij nog nooit heeft meegemaakt dat een intercedent een aanvraag doet tot flexibel werken behalve parttime werk of een half uurtje later beginnen. Er wordt verwacht dat het feit dat intercedenten niet om flexibiliteit vragen, niet betekent dat zij hier ook geen behoefte aan hebben. Zij weten immers wat er op dit moment mogelijk is binnen de organisatie en weten dat thuis werken of flexibel werken simpelweg geen optie is. Zou er vanuit de organisatie zoiets worden aangeboden, dan zou de behoefte wellicht aan de oppervlakte komen.

Veel vestigingsmanagers benaderen de werk/privé balans op een commerciële manier die veel weg heeft van de principaal-agent benadering. Zij geven aan dat zij een open houding hebben ten opzichte van de werk/privé balans van hun werknemers, maar het belang van de vestiging de hoogste prioriteit heeft. Ook bij initiatieven zoals ‘Het Nieuwe Werken’ zien zij vaak aspecten die mogelijk de relatie met de klant en daarmee de organisatie bedreigen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan flexibele openingstijden, waardoor een klant alleen op afspraak binnen zou kunnen lopen. Als er meer specifieke vragen gesteld worden over de attitudes en het gedrag betreffende parttime werk of verlof, dan komt vaak de coöperatieve kant van de vestigingsmanager meer naar voren. Hier laten zij zien dat zij wel degelijk ook het belang van de werknemer in acht nemen. Er wordt verwacht dat dit komt omdat er bij een algemeen onderwerp geen associatie wordt gemaakt met persoonlijke situaties waar zij zich in kunnen inleven. Het laat zien dat er sprake is van een wisselende situatie waarin er op het ene moment een houding van de vestigingsmanager wordt verwacht waarin hij of zij het belang van de organisatie als cruciaal acht, en op het andere moment de vestigingsmanager een meelevende collega moet zijn. In de volgende paragrafen komt aan bod hoe deze verschillende benaderingen tot uiting komen op specifieke onderwerpen, zoals parttime werken.

“Iemand die heel goed voor het resultaat van de vestiging meedraait, die wil ik niet minder hebben. Dan ben ik natuurlijk wel bang dat die persoon weggaat als ik nee zeg, maar ik ben op werkgebied met niemand getrouwd.”(Respondent 4)

4.4 Parttime werken

De mogelijkheid tot parttime werken is bij Creyf's één van de weinige werk/privé balans bevorderende arrangementen waar veel gebruik van wordt gemaakt. Vestigingsmanagers zijn verantwoordelijk voor het afhandelen van een verzoek tot parttime werken. Zij kunnen hierbij de hulp inroepen van de regiomanager en de HR Business Partner. Zeker de eerste partij wordt door een groot gedeelte van de vestigingsmanagers in hun keuze betrokken. Niet elk van de respondenten had ten tijde van het interview ervaring met een aanvraag tot parttime werk, in deze gevallen is er gevraagd de situatie in te beelden als het op dit moment zou gebeuren. Uit de resultaten kwamen een aantal opvallende punten naar voren, één hiervan is dat de vestigingsmanagers een afweging tussen verschillende belangen moeten maken.

4.4.1. Afweging

Als een werknemer bij zijn vestigingsmanager een aanvraag tot parttime werken doet, dan moet de vestigingsmanager een afweging gaan maken. Bij deze afweging neemt de vestigingsmanager een behoorlijk aantal factoren in acht. Zo wordt er gekeken naar of de doelstelling van de vestiging wel gehaald kan worden met een parttime werknemer. In het ideaalbeeld van de vestigingsmanager en de organisatie werken alle intercedenten fulltime, uiteraard is dit in werkelijkheid niet mogelijk. Bij een aanvraag tot parttime werk wordt er rekening gehouden met de omzet van de vestiging. Als de vestiging goed draait dan wordt er gekeken of het mogelijk is een andere parttime werknemer aan te nemen om de lege plek op te vullen. Zo niet, dan moet de vestigingsmanager zich afvragen of het mogelijk is de taken van de werknemer gedeeltelijk door anderen te laten opvangen. Er komt duidelijk in de interviews naar voren dat dit de eerste afweging is die er door de vestigingsmanager wordt gemaakt.

“[Parttime werk] is niet zozeer een probleem, maar dan moet je je wel afvragen: kunnen we met dit aantal FTE nog realiseren wat we moeten realiseren, of moeten we er iemand bij gaan zoeken die bijvoorbeeld ook drie dagen werkt? Draaien we genoeg uren om die extra persoon aan te nemen?”(Respondent 2)

Blijkt het niet mogelijk om een fulltime werknemer een parttime dienstverband op dezelfde vestiging te geven, dan zijn er twee opties. De vestigingsmanager kan samen met de regiomanager besluiten het verzoek te weigeren, er is in dit geval een grote kans dat de werknemer een baan gaat zoeken waar parttime werk wel mogelijk is, of er kan gekeken worden of de werknemer wellicht parttime op een andere vestiging geplaatst kan worden. Op de huidige locatie zou hij dan vervangen worden door een (nieuwe) collega. Uit het onderzoek blijkt dat de gekozen optie voornamelijk afhankelijk is van de prestaties en houding van de werknemer. Bij een goede werknemer zijn zowel de vestigingsmanager als de regiomanager meer geneigd het verzoek in te willigen en hier een passende oplossing voor te

zoeken. Werknemers hechten er vaak veel waarde aan om op de eigen vestiging te blijven, maar uit het onderzoek komt sterk naar voren dat de mogelijkheid hiertoe erg afhankelijk is van de stabiliteit op de vestiging.

“Als iemand gewoon goed functioneert, dan is het de moeite waard om die persoon te behouden. Het heeft er heel veel mee te maken of een persoon goed is, zeker in deze tijd.”(Respondent 7)

Zowel de werkverstoringstheorie als de afhankelijkheidstheorie komen in het onderzoek naar voren. Vaak wordt er op het eerste ogenblik volgens de werkverstoringstheorie gedacht, dit komt overeen met de bevindingen van Den Dulk en De Ruijter (2008). Er is ook een belangrijk verschil met de studie van Den Dulk en De Ruijter (2008) te herkennen. Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat vaak juist de afhankelijkheidstheorie uiteindelijk bepaalt hoe er op het verzoek wordt gereageerd. Bij een werknemer met een goede positie en goede prestaties wordt er meer moeite gedaan om hem te behouden, ook al brengt het verzoek tot parttime werken de gang van zaken in gevaar. Is dit het geval dan lossen zij dit op door herplaatsing.

“Als iemand zonder goede reden parttime wilt gaan werken dan is de eerste gedachte in mijn hoofd dat ik dat niet wil, vervolgens is de tweede gedachte dat als ik nee zeg en die persoon weg gaat, ik weer helemaal opnieuw met iemand zou moeten beginnen.”(Respondent 4)

Veel van de respondenten geven aan dat, bij een aanvraag tot parttime werk, de eerste gedachte zou uitgaan naar het eigen belang. Wat betekent dit voor mij en voor mijn vestiging? Toch zouden zij, indien het verzoek een goede reden heeft, altijd begrip tonen voor de situatie en proberen mee te denken met de intercedent.

De afweging verschilt niet alleen per werknemer, maar ook per verzoek. Alle respondenten geven aan dat een verzoek om vier dagen te werken eigenlijk nooit geweigerd zal worden. Ook zal een werknemer die vijf dagen werkt en vier dagen wilt gaan werken bijna nooit van locatie hoeven wisselen. Vestigingsmanagers zijn van mening dat werknemers met een werkweek van 32 uur dezelfde prestaties kunnen leveren en betrokkenheid kunnen tonen als een werknemer die 40 uur in de week werkt. Een aanvraag tot drie dagen werken is fundamenteel verschillend hiervan.

Vestigingsmanagers mogen simpelweg geen drie dagen werken omdat er vanuit de organisatie wordt aangegeven dat een vestigingsmanager in drie dagen niet goed zijn werk zou kunnen doen. Veel vestigingsmanagers kunnen zich hierin vinden. Intercedenten mogen wel drie dagen werken, maar dit heeft grote impact op de bezetting van de vestiging. Alleen bij een aanvraag om drie dagen te werken wordt de eerder genoemde afweging van toepassing.

“Ik vind vier dagen eigenlijk nog bijna vijf. Maar bij drie dagen...dan zit je meer thuis dan op het werk.”(Respondent 7)

De reden van het verzoek is mede bepalend in de beslissing van de vestigingsmanager. Parttime werken wordt door elk van de respondenten geassocieerd met kinderen. Bij de vraag of er nog andere legitieme redenen zijn om parttime te werken wordt er door een aantal ontkennend geantwoord.

“Als je fulltime begint en parttime wilt gaan werken zonder dat je zwanger raakt.. ik weet het niet. Kinderen is eigenlijk de enige reden binnen Creyf's waarom mensen parttime gaan werken. Ik heb nog nooit een andere reden gehoord.”(Respondent 9)

Voornamelijk respondenten die zelf parttime werken of hebben gewerkt hebben een makkelijkere houding ten opzichte van parttime werk. Zij zijn van mening dat iemand zelf mag bepalen of hij parttime wilt gaan werken, en dat de reden geen invloed zou moeten hebben op de beslissing van de vestigingsmanager. Alhoewel er weinig ervaring is met mannen die parttime werken geven alle respondenten aan een verzoek van een man tot parttime werk hetzelfde te behandelen als een verzoek van een vrouw. Veel van de vrouwelijke respondenten geven aan een papa-dag juist te willen stimuleren.

4.4.2. Barrières en verwachtingen

Het feit dat de vestigingsmanagers en de organisatie zoveel mogelijk proberen een verzoek tot parttime werken in te willigen, betekent niet dat de beslissing tot parttime werken geen gevolgen heeft voor de werknemer.

Ten eerste heeft parttime werken gevolgen voor het carrièreperspectief van de werknemer. Een werknemer die drie dagen werkt heeft, indien deze drie dagen wilt blijven werken, door de voorschriften van de organisatie geen mogelijkheid om door te groeien naar de functie van vestigingsmanager. Een werknemer die drie dagen werkt maar voor een promotie graag een dag extra wilt werken wordt ook minder serieus genomen. Het merendeel van de respondenten is van mening dat een parttime werknemer zijn prioriteiten ergens anders dan bij de carrière stelt. Dit is geen probleem, maar zij zouden dan ook los moeten laten dat zij binnen de organisatie moeilijk kunnen doorgroeien.

“Je kinderen zijn maar 1 keer klein en als jij graag bij je gezin wilt zijn ga dan daar naar toe. Schuif dan die andere wensen op.”(Respondent 3)

Sommige vestigingsmanagers zijn van mening dat een parttime werknemer minder betrokken is bij de doelstelling van de organisatie als een fulltime werknemer. Zeker een werknemer die parttime werkt

zonder ‘goede’ reden (denk aan kinderen of een studie) wordt als minder betrokken ervaren. Toch zijn de meeste vestigingsmanagers van mening dat een parttime werknemer met een goede reden hiervoor net zo betrokken is als een fulltime werknemer.

Het is opvallend dat iemand die vijf dagen werkt en vier dagen wilt gaan werken geen hinder van de organisatie zal ondervinden, maar ook niet hoeft te verwachten dat de werkdruk zich op de vier dagen aanpast. Alle respondenten geven aan dat iemand die vier dagen werkt feitelijk dezelfde verwachtingen kan en moet waarmaken als iemand die vijf dagen werkt. Dit heeft gevolg voor de werkdruk. Vaak kijken vestigingsmanagers en intercedenten die vier dagen werken op hun vrije dag nog op hun email. Van een werknemer die drie dagen werkt worden er wel andere prestaties verwacht. Het wordt door de respondenten als onrealistisch gezien om te verwachten dat werknemers die drie dagen werken hetzelfde presteren als werknemers die vijf dagen werken. Dit betekent niet dat de werknemers dit niet proberen, meerdere respondenten geven aan dat parttime werknemers vaak productiever zijn en veel van zichzelf vragen. Zij proberen hun collega’s zogenoemd ‘bij te blijven’. Dit is lastig omdat zij vaak andere taken krijgen toebedeeld. De belangrijkste klanten kunnen namelijk vaak niet tot volgende week wachten, waardoor die sneller bij de fulltime werknemer worden geplaatst.

“Er zijn best wat mensen die 3 dagen willen werken en tegelijkertijd dezelfde slagkracht willen hebben van mensen die fulltime werken. Dat lukt dan niet want je bent er gewoon niet, je kan er niks aan doen want je bent er die dag niet, je bent er niet bij.”(Respondent 3)

Het carrièreperspectief, het beeld van de werknemer en het wisselend takenpakket kunnen een barrière zijn voor werknemers om parttime te gaan werken. Veel van de respondenten geven aan dat zij verwachten dat dit een barrière is.

Een andere barrière die in het onderzoek naar voren komt is de gevolgen voor de directe collega’s. Als de werknemer zijn verzoek tot parttime werk ingewilligd wordt en de dagen waarop hij niet meer aanwezig is niet worden opgevuld, dan heeft dit effect op de directe collega’s. Zij zullen op die dag meer werk op zich moeten nemen. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat directe collega’s worden benadeeld als een werknemer beslist parttime te werken. Er wordt aangegeven dat de collega’s voor elkaar klaar staan en dit zelf niet als een probleem zullen ervaren, maar door de hoge mate van betrokkenheid kan er van uit gegaan worden dat de werknemer dit wel lastig vindt. De respondenten geven aan dat dit eigenlijk geen goede situatie is, maar door de kleine bezetting kan er weinig aan gedaan worden. Sommige respondenten zien het ook als niet meer dan normaal dat de keuze voor parttime werk een aantal barrières heeft, zij zien het als hun taak om deze barrières binnen de grenzen van het acceptabele te houden.

“Het had wel makkelijker geweest de keuze voor parttime werk te maken als het geen effect zou hebben op de gang van zaken op het kantoor, maar dat heeft het nu wel. De echt betrokken mensen zullen daar wel rekening mee houden.”(Respondent 6)

4.5 Verlof

4.5.1. Wettelijke verplichtingen

Een werknemer kan verschillende soorten verlof opnemen, denk bijvoorbeeld aan calamiteitenverlof, kraamverlof, zorgverlof en adoptieverlof. In dit onderzoek is er aandacht besteed aan ouderschapsverlof en kort- en langdurend zorgverlof. Ouderschapsverlof wordt vaak in gedeeltes opgenomen, denk hierbij bijvoorbeeld aan een middag per week. De werkgever hoeft geen loon door te betalen. Bij kortdurend zorgverlof is de werkgever verplicht minimaal 70% van het loon door te betalen, bij langdurend zorgverlof is dit niet verplicht. Kortdurend zorgverlof wordt voornamelijk gebruikt als een direct familielid kortdurend ziek is. Langdurend zorgverlof mag maximaal 12 weken worden opgenomen en is bedoeld voor de langdurende zorg voor directe familieleden (Rijksoverheid).

4.5.2. Ervaring

Veel respondenten bleken weinig tot geen ervaring met zorgverlof te hebben. Ouderschapsverlof komt iets vaker voor. Volgens verschillende respondenten komt zorgverlof weinig voor door de betrokkenheid van werknemers. Bij ziekte van een kind wordt er door de werknemer een vrije dag opgenomen. Dit wordt door de respondenten gezien als de goede keuze. Zij vinden het onnodig hier kortdurend verlof voor op te nemen, behalve als de werknemer helemaal geen vakantiedagen meer over heeft. Ouderschapsverlof wordt wel eens opgenomen, maar het komt vaker voor dat een werknemer zijn contracturen laat verminderen.

“Ik zou [een werknemer met een ziek familielid] sowieso steunen. Als haar kindje ziek is zeg ik van ga er heen, neem een vrije dag op of we zien wel hoe we het regelen.”(Respondent 9)

4.5.3. Houding

Bij de vraag hoe een respondent op een aanvraag van zorgverlof zou reageren is het opvallend dat meerdere respondenten aangeven hier nog nooit over te hebben nagedacht. Om het gebrek aan ervaring te ondervangen is er door de onderzoeker gevraagd hoe zij zouden reageren als een werknemer op dit moment een aanvraag tot zorgverlof zou indienen.

De eerste reactie van veel respondenten is dat zij hier begrip voor zouden hebben en de werknemer zouden motiveren om de zorgtaak op zich te nemen. Zij willen graag de werknemer steunen en, voor zover dit mogelijk is, een helpende hand bieden. De respondenten geven aan dat deze

steun zich vanzelf zal terug betalen als de werknemer later weer aan het werk gaat. Zij verwachten dat de werknemer het waardeert het dat er rekening gehouden wordt met zijn persoonlijke situatie. Hij is daarom gemotiveerd goed te presteren. De reactie van de respondenten is in lijn met de coöperatieve benadering, waarin de mens centraal staat.

“Verlof, dat is gewoon verlof en dat moet gewoon gebeuren. Daar heeft iemand ook gewoon recht op, daar probeer je gewoon bij mee te leven. Ik denk ook altijd van je werk is ook niet alles, als er iemand ziek is dan moet je gewoon vrij nemen, dan maar ten koste van je werk. Degene die verlof nodig heeft hoeft zich ook niet druk te maken over hoe we dat op te lossen.”(Respondent 5)

De respondenten geven vervolgens wel aan dat de vestigingsmanager een aantal problemen krijgt als een werknemer zorgverlof opneemt. Denk hierbij aan bezettingsproblemen en kennis die wegvalt. Dit heeft grote gevolgen voor de gang van zaken. Toch geven de vestigingsmanagers aan dat zij de werknemer niet zouden demotiveren tot het opnemen van zorgverlof, omdat dit gewoon belangrijker is. Zij geven aan dat het ongewild wel als barrière voor de werknemer kan dienen. Werknemers hebben een goed besef van de gevolgen die hun vertrek zou hebben voor de vestiging.

Er is een duidelijke tweedeling te herkennen in hoe de respondenten omgaan met problemen veroorzaakt door een werknemer die zorgverlof opneemt. De ene helft van de respondenten geeft aan direct in overleg te gaan met de regiomanager en samen een oplossing te zoeken, bijvoorbeeld in de vorm van een tijdelijke kracht. De andere helft van de respondenten is van mening dat zij dit zelf moeten oplossen en de werkdruk zal verhogen. Zij geven aan dat zij dan zelf harder moeten gaan werken om de verwachte resultaten te verkrijgen.

“Ik denk niet dat er iemand anders bij komt [bij zorgverlof van een werknemer]. Ik denk dat de directie gewoon zegt van: “[respondent 9], succes!”(Respondent 9)

Ouderschapsverlof wordt door de respondenten gezien als een variant van parttime werken zonder grote gevolgen voor de vestiging. Er wordt om onbekende redenen vaker gekozen het aantal contracturen te verminderen dan om ouderschapsverlof op te nemen. De respondenten staan positief ten opzichte van het opnemen van ouderschapsverlof. Het opnemen van ouderschapsverlof betekent wel dat de werkdruk van de werknemer zelf wordt vergroot. Dit komt omdat het aantal taken en verwachtingen niet minder wordt. De werknemer blijft immers voor een bepaald aantal uren in dienst, ook al neemt hij voor een gedeelte van deze uren verlof op. Voor dit aantal uren wordt een verwachting opgesteld, waar de werknemer aan moet voldoen. Dit wordt door de respondenten niet als oneerlijk of onredelijk gezien, uit hun ervaring blijkt dat parttime werknemers er vaak geen moeite mee hebben om in kortere tijd net zo productief te zijn als hun collega's. Zoals een respondent aangeeft, zij hebben minder het 'vrijdagmiddag gevoel' en willen graag hun werk afmaken voor zij

een dag weg zijn. Een fulltime werknemer laat vaker werk tot de volgende dag of na het weekend liggen.

“Een parttimer zet meer druk op zich want die is er de volgende dag niet en wilt dit en dat nog even afmaken, een fulltimer denkt ik ga nu lekker naar huis en ik doe het morgen wel.”(Respondent 3)

Naast wettelijk verplichtte werk/privé balans bevorderende arrangementen zoals parttime werk en verlof, geeft de organisatie ook (in beperkte mate) de mogelijkheid tot flexibel vormgeven van de werkweek. In de volgende paragraaf worden de mogelijkheden hiertoe en de rol die de vestigingsmanager bij deze mogelijkheden speelt beschreven.

4.6 Flexibiliteit in vormgeving werkweek

4.6.1. Flexibele start- en eindtijden

Flexibiliteit is bij Creyf's maar in beperkte mate mogelijk. Dit komt gedeeltelijk doordat er gewerkt wordt met vestigingen met een kleine bezetting en vaste openingstijden. Bij al de vestigingen is het de regel dat het personeel tussen 8.00 en 8.30 binnen komt en kort na 17.30 vertrekt. De soepelheid van deze regel verschilt per vestigingsmanager.

Te laat komen is een gevoelig onderwerp bij het merendeel van de respondenten. Stuk voor stuk geven zij aan hier grote moeite mee te hebben, zeker als de werknemer niks van te voren heeft laten weten. De manier waarop zij hier mee omgaan is wel verschillend. Een aantal respondenten geeft aan dat zij, bij veelvuldig te laat komen, met de werknemer in gesprek gaan en samen met de werknemer gaan zoeken naar een oplossing. Andere respondenten geven aan dat zij het te laat komen zien als een probleem van de werknemer zelf en sancties (tot ontslag aan toe) hieraan verbinden.

Werknemers moeten met regelmaat op bezoek bij klanten. Deze bezoeken staan ook regelmatig aan het begin of het eind van de werkdag gepland. Bij sommige vestigingsmanagers is het geen probleem als een werknemer bij een dergelijk bezoek vanuit huis vertrekt of na de afspraak direct naar huis gaat, ook al is het dan 17.00. Dit heeft vaak ook logistieke redenen, voor de werknemer bij de vestiging aan zou komen zou deze alweer naar huis kunnen.

Er zijn wel een aantal vereisen voor dit soort regelingen. Zo moet dit in goed overleg gebeuren, kan het alleen als de gang van zaken op de vestiging niet in gevaar komt en de werknemer moet op een ander moment wel laten zien dat zij deze tijd inhalen.

“[Werknemer] moet elke maandag de kinderen naar de opvang brengen en is hier dan om 9.00. De andere dagen zit hij hier dan weer om 8.00. Als je dat meldt is het geen probleem, soms werk je ook weer langer door.”(Respondent 1)

Niet elke respondent heeft een soepele houding wat werktijden betreft. Een aantal respondenten geeft aan soepelheid op zich geen probleem te vinden, maar dan moet er wel vanuit de organisatie gecommuniceerd worden dat zij dergelijke afspraken met hun werknemers mogen maken. Op dit moment is dat niet het geval en zijn zij hier soms wat huiverig voor.

“Creyf”s werkt met eigen ondernemerschap. Het ligt dus aan je eigen lef en brutaliteit of je zo’n houding durft aan te nemen. Je wordt er niet over geïnformeerd. [...] Ik denk dat we mensen moeten informeren over bepaalde opties en mogelijkheden.”(Respondent 6)

De respondenten zien het geven van de mogelijkheid aan werknemers tot flexibele start- en eindtijden als een beloning voor goede prestaties. Zij geven aan dat een werknemer die minder betrokkenheid toont of minder goed presteert een geslotener houding van de vestigingsmanager kan verwachten. Vooral het vertonen van een betrokken houding achtten zij hierbij van belang. In veel van de interviews wordt aangegeven dat er mogelijkheden zijn, maar dat het een kwestie van geven en nemen is. Ook bij andere onderdelen in dit hoofdstuk, zoals het opnemen van vakantie-uren en het doen van een privé taak tijdens werk, komt deze houding aan bod.

“Als een medewerker vraagt of hij of zij twee uur eerder weg mag, en deze is heel erg betrokken bij de organisatie, dan ben ik ook veel coulanter. Maar als je de kantjes ervan af loopt dan heb ik ook niet de behoefte om hier makkelijk over te doen.”(Respondent 7)

4.6.2. Thuis- en overwerken

Thuis werken is bij Creyf’s officieel alleen mogelijk voor enkele vestigingsmanagers, regiomanagers en personeel van het hoofdkantoor. Deze werknemers krijgen een token waarmee zij thuis kunnen inloggen op de systemen die zij nodig hebben tijdens hun werk. Werknemers die geen token hebben kunnen thuis wel hun email via internet bekijken en voorbereidend werk doen, zoals geschikte kandidaten zoeken op vacaturesites. De regiomanagers die in dit onderzoek gesproken zijn hebben expliciet gekozen zo min mogelijk tokens onder de werknemers te verdelen. Een intercedent mag per definitie om budgettaire redenen geen token, in sommige regio’s komt het voor dat de vestigingsmanagers wel een token krijgen, in andere regio’s niet. Er is gekozen zo min mogelijk tokens uit te geven omdat de regiomanagers werknemers willen beschermen tegen de gevolgen van overwerken. De betrokkenheid van werknemers is groot en zij willen graag hun werk goed doen, als zij de mogelijkheid hebben om thuis te werken dan zijn de regiomanagers bang dat hun werk/privé balans wordt verstoord. De uitzendbranche heeft een hoog verzuimpercentage, gedeeltelijk te danken aan de commerciële druk. Het gebeurt regelmatig dat werknemers een burn-out krijgen omdat zij koste wat kost een bepaald budget willen halen (TNO, 2011). Creyf’s probeert vanuit het hoofdkantoor dit

verzuimpercentage zo laag mogelijk te houden. Zij doen dit bijvoorbeeld door het aanhouden van vaste werktijden, het bieden van een sportonkostenvergoeding en het ontmoedigen van thuis werken.

Het is opvallend dat de vestigingsmanagers deze houding overgenomen lijken te hebben. Stuk voor stuk geven zij aan dat zij vinden dat de werk/privé balans van hun werknemers een gedeelde verantwoordelijkheid van de vestigingsmanager en de werknemer zelf is. In lijn hiermee stimuleren zij hun mensen om zo min mogelijk over te werken.

“[Werknemers] kunnen wel mailen thuis en dan krijg ik opeens op hun vrije dag nog even een mailtje. Dan zeg ik er wel wat van want dat wil ik liever niet”(Respondent 5)

Op hun eigen balans zijn veel van de respondenten een stuk minder oplettend. Zo zitten veel respondenten zelf minstens 1 keer per week tot 18.30 op de vestiging, terwijl zij hun werknemers om 17.30 de deur uit sturen.

Op sommige vestigingen is het normaal de email te checken op een vrije dag, op andere vestigingen hebben de intercedenten nooit het webadres van de email van hun vestigingsmanager ontvangen. De voorkeur van de vestigingsmanager op dit gebied lijkt voornamelijk af te hangen van de eigen ervaring. Zo is een vestigingsmanager die voorheen bijna een burn-out heeft gehad strenger tegen overwerken dan een vestigingsmanager die vier dagen werkt en op de vijfde dag zelf ook nog haar email checkt.

“Als het spoed is dan bel je maar, ik ben dag en nacht bereikbaar voor klanten en medewerkers. Maar mail, ik zou niet weten wat ik [thuis] zou moeten checken.”(Respondent 4)

Overwerken wordt door de vestigingsmanagers zoveel mogelijk geprobeerd in te perken, maar door een groot gedeelte van de respondenten wordt er aangegeven dat het commercieel belang hierbij voor gaat. Als een klant belt om 17.00 uur om te vertellen dat hij nog drie werknemers nodig heeft voor de volgende dag, dan wordt er van alle werknemers verwacht dat zij op de vestiging blijven en samen ervoor zorgen dat dit geregeld wordt. Op dit moment komen zulke situaties zelden voor, maar de constatering geeft wel inzicht in waarom de vestigingsmanagers zoveel waarde hechten aan betrokken werknemers. De klant is koning en als de werknemer iets in de vrije tijd moet doen om de klant tevreden te houden, dan gebeurt dit ook. Maar als dit ook tot morgen kan wachten, dan achten de respondenten het als essentieel dat de vestigingsmanager zich dit realiseert. Overwerken is geen probleem, maar alleen als het niet anders kan.

“Als een klant echt iets aan jou vraagt dat buiten werktijden valt, dan vind ik dat dat niet eens een vraagstuk zou moeten zijn. Dan vind ik gewoon dat je er moet zijn.”(Respondent 10)

4.6.3. Vrije dagen

Werknemers van Creyf's kunnen hun vakantie per uur opnemen. Het komt regelmatig voor dat een werknemer aan zijn vestigingsmanager vraagt een uur of twee eerder naar huis te kunnen. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat, als dit geen problemen vormt met geplande afspraken, zij deze verzoeken inwilligen. Of een werknemer voor een paar uur vrij vakantie-uren moet opnemen verschilt. In sommige situaties en bij sommige vestigingsmanager wordt er heel strikt omgegaan met het opnemen van kort verzuim (voor afspraken bij de tandarts, huisarts, etc.) of vakantie-uren. In andere situaties en bij andere vestigingsmanagers wordt ervan uitgegaan dat de vrije uren op een andere manier bij de organisatie terug komen, en hoeft de werknemer geen vakantie-uren op te nemen. Dit hangt af van een aantal factoren. Vaak wordt er gekeken naar de prestaties en betrokkenheid van de werknemer. Bij een 'goede' werknemer heeft de vestigingsmanager eerder de neiging om de vrije uren onderling te regelen. Soms wordt het toestaan van een uur eerder weggaan gezien als een vorm van beloning voor geleverde prestaties. Ook kijkt een aantal respondenten naar het aantal uren dat er in de afgelopen weken is overgewerkt. Heeft de werknemer zich in de afgelopen weken meerdere malen in de eigen tijd ingezet voor de organisatie, dan doet de vestigingsmanager hier iets voor terug door aan te geven dat de werknemer zijn vrije middag niet van zijn vakantie-uren af hoeft te halen.

"Soms zeg ik van: 'je hebt zo hard gewerkt, ga maar een uur eerder naar huis, je hebt het verdiend en we schrijven niks op'. Ik denk dat je daarmee ook mensen kan stimuleren. Maar in principe heb je ook heel veel vakantiedagen, dus de ene keer wordt er wel een vakantiedag of uur opgenomen en de andere keer niet."(Respondent 9)

Bij het opnemen van een vrije dag wordt door de respondenten aangegeven dat het erg belangrijk is dat deze dag uitkomt in de agenda. Als dit wel het geval is dan is het geen probleem als er twee dagen van te voren nog een vrije dag wordt aangevraagd. Is het een moeilijke situatie dan willen zij hier graag eerder van op de hoogte zijn. Wilt een werknemer op korte termijn een vrije dag en komt dit niet uit dan kiezen de vestigingsmanagers voor het belang van de organisatie en laten zij dit niet toe. Naar hun mening hebben zij hier alle recht toe, aangezien een werknemer voor het aanvragen van een vrije dag een bepaald termijn in acht moet nemen. Houden zij zich hier niet aan dan is het een kwestie van pech of geluk.

"Ik vind het heel hinderlijk als [een werknemer] in de week zelf zegt dat hij of zij op een dag eerder weg wilt. Kan het dan kan het en dan zal ik ook niet heel erg dwars zijn, maar kan het niet dan zal ik ook geen moeite hebben om te zeggen dat het niet lukt. Dan moet je het maar eerder aangeven."(Respondent 2)

4.6.4. Pauze

Alle werknemers van Creyf's hebben een uur pauze. Op sommige vestigingen wordt er gezamenlijk pauze gehouden, anderen doen dit apart of houden hun pauze aan hun bureau. Dit is afhankelijk van de vestigingsmanager, voorkeur van de werknemers en de bezetting op de vestiging. Tijdens het uur pauze wordt de vestiging niet gesloten en kan er iemand binnenlopen of de telefoon afgaan. Op zulke momenten wordt er van de werknemers verwacht dat zij hun pauze onderbreken om de telefoon op te nemen of de persoon die binnen komt te helpen. Bij vestigingen met een grotere bezetting gebeurt het vaker dat men gezamenlijk gaat lunchen als bij een vestiging met een bezetting van twee tot drie man. Dit omdat er bij een grote bezetting vaak nog iemand aan het bureau blijft zitten en zo de taken van de overige werknemers over kan nemen.

Het uur pauze wordt door veel vestigingsmanagers als lang ervaren. Bij het merendeel van de respondenten wordt er op de vestiging daarom ook geen uur pauze gehouden. De overgebleven tijd wordt vaak tijdens het werk gebruikt om nog even een telefoontje te plegen of op facebook te kijken. Het kan ook dat er simpelweg wordt doorgewerkt, maar veel van de respondenten proberen hun werknemers te motiveren van hun pauzetijd gebruik te maken. Zo stimuleert een aantal vestigingsmanagers de werknemers elke dag een kwartiertje buiten te lopen of even een snelle boodschap te doen. Zij zijn van mening dat dit de productiviteit ten goede komt. Anderen geven aan dat een werknemer die al een aantal keren een kortere pauze heeft genomen best een keer mag lunchen en dan anderhalf uur weg mag blijven. Het is hierbij wel van belang dat dit in overleg gebeurt.

Het verschil tussen de vestigingen ligt voornamelijk aan de persoonlijke voorkeuren van de vestigingsmanager zelf. Zij erkennen ook dat zij hierin een voorbeeldfunctie vervullen. Sommige respondenten houden ervan om aan hun bureau te eten en verder te werken, en merken dat hun werknemers hetzelfde gaan doen, ook al stellen zij dit niet verplicht. Toch is er merkbaar dat de respondenten het over het algemeen belangrijk vinden dat hun werknemers de pauze gebruiken als tijd om even bij te komen van de hectiek en werkdruk op de vestiging.

“We hebben altijd een ontspannen moment, voor zover dat mogelijk is. [...] Ik vind ook dat het mijn taak is ervoor te zorgen dat iedereen even een frisse neus haalt, zodat iedereen weer fris aan het werk kan.”(Respondent 6)

4.6.5 Flexibel inplannen van werkinhoud

Werknemers genieten een hoge mate van vrijheid in hoe zij hun werk inhoudelijk inplannen. Zij hebben taken die zij per week moeten afronden, maar wanneer de taken gedaan worden is vaak in te plannen door de werknemer. Sommige vestigingsmanagers houden hier meer toezicht op dan anderen, zo wordt er op sommige kantoren met een blokkenstructuur gewerkt. Een aantal van deze blokken staan vast in de agenda, anderen zijn door de werknemer flexibel te plaatsen. De manier waarop er gewerkt wordt is volledig afhankelijk van wat de vestigingsmanager als effectief beschouwt. Sommige

respondenten geven aan dat werknemers, omdat zij vaak nog jong en onervaren zijn, een vorm van structuur nodig hebben. Anderen zijn juist van mening dat de organisatie veel creativiteit en eigen initiatief van de werknemers vraagt en dat zij de vrijheid moeten krijgen om deze karaktereigenschappen te ontwikkelen.

Dit verschil in houding is te verklaren aan de hand van de manier waarop de vestigingsmanager zelf het prettigst werkt. Vestigingsmanagers die een relatief hoge mate van structuur doorvoeren in het werk van hun werknemers geven aan dat ook hun eigen werk zonder structuur 'los zou lopen'. Anderen, die een relatief hoge mate van vrijheid aan hun werknemers geven, geven aan dat ook zij vrijheid nodig hebben om zo goed mogelijk te presteren. De manier van werken die door de respondenten als prettig wordt ervaren is niet afhankelijk van geslacht of leeftijd, daarom wordt er verwacht dat dit voornamelijk door de karaktereigenschappen van de vestigingsmanagers gevormd wordt.

“Ik moet eerlijk zeggen dat ik niet zo heel gestructureerd ben, ik heb mezelf wel moeten aanleren dat ik blokken [voor specifieke taken] moet inplannen per week. [...] Je hebt gewoon structuur nodig op een vestiging en daar heb ik wel stappen in moeten maken. [...] Anders ga ik dwalen en is er voor mijn medewerkers ook geen houvast meer.”(Respondent 1)

De mate van flexibiliteit hangt niet alleen af van de vestigingsmanager, maar ook van de bezetting. Op een kleine vestiging is er noodgedwongen sprake van meer structuur. De werknemers kunnen bijvoorbeeld niet op dezelfde dag en tijd een afspraak inplannen, of niet allebei bezig zijn met het doen van intakes. Er moet altijd één werknemer beschikbaar zijn voor het opnemen van de telefoon of helpen van binnenkomende klanten. Dergelijke kenmerken noodzaken de vestigingsmanager tot het doorvoeren van een bepaalde structuur, terwijl dit wellicht niet zijn voorkeur van managen is.

“Het is niet vastgesteld wanneer je welke taak moet doen, als de toko maar open is en er over het algemeen tussen half negen en half zes gewerkt wordt.”(Respondent 8)

4.6.6. Privé tijdens werk

Niet alleen kan werk conflicteren met privé, andersom kan dit ook het geval zijn. Eén respondent geeft aan dat dit waarschijnlijk bij Creyf's vaker het geval is dan in andere bedrijven, door de hoge mate van vrijheid die de werknemers hebben bij het inplannen van hun werkdag. De reactie van vestigingsmanagers op dit onderwerp verschilt. Sommigen zijn expliciet tegen het gebruik van smartphones en facebook tijdens het werk, terwijl anderen hier minder zwaar aan tillen. Ook dit lijkt afhankelijk van de prestaties en houding van de werknemer. Bij goede prestaties en een betrokken houding zal de vestigingsmanager eerder een oogje dicht knijpen als de werknemer even op facebook kijkt, dan bij een werknemer die niet zijn productiviteit haalt.

“Als je een kwartiertje wilt facebooken vind ik dat prima. Al doe je de hele dag handstandjes, als je productiviteit maar goed is is het prima. Als die uren niet goed zijn moet je niet gaan facebooken.”(Respondent 4)

Over het algemeen hebben de respondenten er geen probleem mee als een werknemer tijdens werk een telefoontje pleegt naar bijvoorbeeld een huisarts. Ook wordt er niet moeilijk gedaan over het inplannen van een afspraak bij bijvoorbeeld een tandarts tijdens werktijd. Het is hierbij altijd van belang dat dit in overleg gaat en ruim van te voren wordt aangegeven. Vestigingsmanagers hebben daarom dus een open houding, maar willen hierbij wel een bepaalde mate van controle uitoefenen.

4.7 Conclusie

In deze paragraaf wordt behandeld in hoeverre de resultaten van dit onderzoek overeenkomen met of verschillen van de verwachtingen gesteld op basis van de theorie. Het theoretisch kader start in paragraaf 2.2 en 2.3 met een uitweiding van twee verschillende benaderingen van de arbeidsrelatie. Een lijnmanager die zijn gedrag en attitudes baseert op de principaal-agent benadering is wantrouwend en probeert zijn werknemers zoveel mogelijk te controleren. Zowel de werknemer als de werkgever handelen, volgens deze benadering, voornamelijk ten gunsten van hun eigen belang. Op basis van de theorie van, onder andere, Grey (2009) is de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 1: de principaal-agent benadering is voornamelijk indirect aanwezig in de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans.

De resultaten van dit onderzoek hebben verwachting 1 niet bevestigd. De principaal-agent benadering komt namelijk zowel indirect als direct in de attitudes en het gedrag van lijnmanagers tot uiting. Zo geven de respondenten regelmatig aan dat zij meedenken met hun werknemers en samen met hen naar oplossingen zoeken, maar zijn zij ook veel met hun eigen belang bezig. Het denken vanuit eigen belang wordt niet verborgen en de vestigingsmanagers zien het gebruik van de principaal-agent benadering niet als negatief. Er wordt verwacht dat dit komt door een aantal kenmerken van de branche. Uitzendbureaus zijn zeer commercieel en werken met doelstellingen, productiviteitsnormen en budgets. Als een werknemer zijn productiviteitsnorm niet haalt dan zijn hier consequenties aan verbonden. Dit betekent dat een vestigingsmanager met regelmaat verplicht is tot het handelen volgens de principaal-agent benadering, bijvoorbeeld bij niet-presterende werknemers. Er wordt verwacht dat de principaal-agent benadering om deze reden binnen deze branche niet zo negatief wordt ervaren als Grey (2009) dit voorspelt. De vestigingsmanagers zien het als een onderdeel van de baan, noodzakelijk voor het halen van de doelstelling. Bovendien hebben werknemers van uitzendbureaus ruimschoots ervaring met uitzendkrachten die beloften niet nakomen, niet presteren zoals verwacht of vertrouwen schaden. Zeker bij Creyf's, een uitzendbureau dat veel banen op lager niveau vult, is er

met regelmaat sprake van wangedrag of andere opvallende situaties. Het vertrouwen in mensen in het algemeen kan hierdoor dalen, waardoor de vestigingsmanager meer geneigd kan zijn de principaal-agent benadering ook in de attitudes en het gedrag ten opzichte van de eigen werknemers te vertonen.

De tweede benadering besproken in het theoretisch kader is de coöperatieve benadering. In deze benadering staat de mens zijn intrinsieke motivatie centraal. In plaats van een wantrouwende en controlerende rol vertolkt een manager die werkt volgens de coöperatieve benadering vooral een ondersteunende en motiverende rol. Op basis van theorie van, onder anderen, McGregor (1957) en Ryan & Deci (2000) is de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 2: de coöperatieve benadering is direct aanwezig in de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans.

De resultaten van dit onderzoek bevestigen verwachting 2. De coöperatieve benadering is zowel direct en indirect aanwezig in de attitudes en het gedrag van lijnmanagers. Vestigingsmanagers vertonen bijvoorbeeld een coöperatieve houding bij een aanvraag tot zorgverlof, maar bij een aanvraag tot flexibele start- en eindtijden is de coöperatieve benadering voornamelijk indirect in de attitudes en het gedrag aanwezig. Bij een aanvraag tot flexibele start- en eindtijden zijn vestigingsmanagers namelijk gebonden aan de mogelijkheden en regels die binnen de organisatie gelden. Zo kunnen zij maar in beperkte mate coöperatief reageren op een aanvraag tot flexibele start- en eindtijden omdat de vestiging op bepaalde momenten open moet zijn. Zouden zij akkoord gaan met de aanvraag dan heeft dit gevolgen voor de gang van zaken op de vestiging. Er wordt verwacht dat de coöperatieve benadering vaker in de attitudes en het gedrag van de lijnmanager naar voren zou komen als zij minder beperkingen vanuit de organisatie ervaren.

Na de behandeling van twee verschillende benaderingen van de arbeidsrelatie, is er in het theoretisch kader aandacht geschonken aan de aanwezigheid van een werk/privé cultuur in de organisatie, en het effect dat deze cultuur heeft op de attitudes en het gedrag van de lijnmanagers. Carrièreperspectief voor werknemers die gebruik maken van werk/privé balans bevorderende arrangementen is een onderdeel van de werk/privé cultuur. Op basis van Den Dulk & De Ruijter (2005) is de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 3: het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen heeft negatieve gevolgen voor de carrière.

De verwachting is in dit onderzoek bevestigd, het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen heeft negatieve gevolgen voor de carrière. De gevolgen zijn grotendeels te wijten aan de regel dat vestigingsmanagers bij Creyf's minimaal 4 dagen moeten werken. Parttime werknemers kunnen hierdoor minder snel doorgroeien. Ook worden parttime werknemers die graag een dag extra willen werken voor een promotie minder serieus genomen, omdat vestigingsmanagers en regiomanagers er minder zeker van zijn dat zij de werkdruk aankunnen. Het is opvallend dat een werknemer die vier dagen werkt geen gevolgen voor de carrière ondervindt, alleen bij werknemers die minder dan 4 dagen werken zijn er gevolgen. In het onderzoek komt naar voren dat er van werknemers

die vier dagen werken eigenlijk wordt verwacht dat zij hetzelfde kunnen presteren als een fulltime werknemer, om deze reden ondervinden zij geen gevolgen voor hun carrière. Andere werk/privé balans bevorderende arrangementen zoals flexibele werktijden of verlof hebben geen gevolg voor de carrière.

Een werk/privé cultuur bestaat volgens Thompson et al. (1999) naast het carrièreperspectief van werknemers die gebruik maken van werk/privé balans bevorderende arrangementen ook uit de lijnmanager zijn verwachtingen over de tijdsbesteding van werknemers en de support van de lijnmanager voor werk/privé balans bevorderende arrangementen in het algemeen. Op basis van de theorie is de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 4: de verwachtingen van de lijnmanager met betrekking tot de werknemer, zijn niet bevorderend voor de werk/privé cultuur.

Deze verwachting wordt door de resultaten uit dit onderzoek op sommige punten bevestigd, maar op een ander punt niet bevestigd. De verwachting wordt door de resultaten bevestigd wat betreft de verwachtingen van lijnmanagers over opnemen van kort zorgverlof en betrokkenheid. Het merendeel van de respondenten verwacht dat een werknemer een vrije dag opneemt als een direct familielid ziek is en voor een kortere periode zorg nodig heeft. Door deze verwachting wordt kort zorgverlof zelden door werknemers gebruikt, terwijl dit een wettelijk verplichte regeling is die de werk/privé cultuur zou kunnen bevorderen. Ook verwachten veel respondenten dat werknemers het belang van de klant hoog in het vaandel hebben staan. Als de klant iets vraagt met als consequentie dat de werknemer zich buiten de officiële werktijden voor de organisatie moet inzetten, verwacht de vestigingsmanager dat de werknemer zo betrokken is dat hij zonder bezwaar zijn privé tijd hiervoor opoffert. Dit is gedeeltelijk te verklaren door de eigen houding van de vestigingsmanager. Vaak zijn zij zelf zeer betrokken en klantgericht, en zien dit ook als een goede kwaliteit voor werknemers. Er is ook sprake van een vorm van eigen belang, het is namelijk voor de vestigingsmanager een ideale situatie als werknemers het belang van de klant voor dat van zichzelf zetten. Dit is een voorbeeld waarin de principaal-agent benadering direct invloed uitoefent op de attitudes en het gedrag van de lijnmanager, met een negatief gevolg voor de werk/privé cultuur.

De verwachting wordt tegengesproken wat betreft de resultaten van dit onderzoek over parttime werk. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat zijn verwachtingen zich aanpassen aan het aantal uur dat de werknemer aanwezig is. Dit is gedeeltelijk te verklaren door de houding van de organisatie. Deze vermindert namelijk standaard de verwachtingen wat betreft productiviteit als een werknemer minder uur gaat werken.

In het onderzoek komt naar voren dat parttime werknemers zelf vaak wel verwachtingen van zichzelf hebben die niet bevorderend zijn voor de werk/privé cultuur. Vaak willen parttime werknemers dezelfde slagkracht hebben als hun collega's die fulltime werken. Dit is niet mogelijk, waardoor zij een hoge werkdruk ervaren.

De attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans kunnen beïnvloed worden door hun benadering van de arbeidsrelatie. Toch zijn er ook andere beïnvloedende factoren. Wallace et al. (2005) geven aan dat institutionele druk er hier één van is. Deze druk kan op verschillende manieren zowel direct als indirect de attitudes en het gedrag beïnvloeden.

Verwachting 5: institutionele druk heeft invloed op zowel de attitudes als het gedrag van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans.

De verwachting wordt in dit onderzoek bevestigd. De resultaten geven alleen bewijs voor de indirecte invloed van institutionele druk. Er wordt daarom niet gesteld dat institutionele druk directe invloed uitoefent op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. De respondenten geven aan dat zij het met collega's, vrienden of familie zelden hebben over de wijze waarop zij met hun werknemers omgaan. Zeker over de werk/privé balans wordt er weinig tot niet gesproken. Het is dan ook onwaarschijnlijk dat deze partijen direct invloed uitoefenen op de attitudes en het gedrag van de vestigingsmanager.

Indirecte invloed wordt uitgeoefend op verschillende wijzen. Zo komt er bijvoorbeeld in het onderzoek naar voren dat de officiële organisatiecultuur terugkomt in de attitudes en het gedrag van de vestigingsmanagers. Het is waarschijnlijk dat deze cultuur wordt beïnvloed door institutionele druk, een organisatie zou niet snel een sociaal onwenselijke organisatiecultuur via officiële kanalen uitdragen.

Een andere wijze waarop institutionele druk indirect invloed uitoefent op de vestigingsmanager is via de eigen normen en waarden. Normen en waarden worden door een persoon overgenomen uit de samenleving en vervolgens eigen gemaakt. Deze normen en waarden vertegenwoordigen een denkbeeld dat (gedeeltelijk) overeenkomstig is met dat van de geïnstitutionaliseerde omgeving. Normen en waarden hebben weer invloed op de attitudes en het gedrag van de vestigingsmanager, handelen zij hier namelijk niet naar dan gaat dit tegen het eigen geweten in.

Naast beïnvloedende factoren van buitenaf, zoals institutionele druk, wordt in de theorie ook veel aandacht geschonken aan de invloed van persoonlijk ervaring op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers. Op basis van de theorie van, onder anderen, McCarthy (2010) is de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 6: de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans worden beïnvloed door de persoonlijke ervaring.

Deze verwachting is in dit onderzoek bevestigd. Bij elk van de onderwerpen die in de interviews zijn besproken bleek de persoonlijke ervaring invloed te hebben op de attitudes en het gedrag van de vestigingsmanagers. Zo stonden respondenten die zelf ervaring hebben gehad met parttime werk positiever ten opzichte van parttime werken zonder aanwezigheid van kinderen. Ook

komt in het onderzoek naar voren dat vestigingsmanagers die al eerder ervaring hadden gehad met een werknemer die gebruik maakt van een werk/privé balans bevorderend arrangement dit minder zien als een probleem dan vestigingsmanagers die hier geen ervaring mee hebben. Dit is gedeeltelijk te verklaren door de mate van voorstellingsvermogen. Vestigingsmanagers die hier al ervaring mee hebben kunnen zich beter voorstellen wat voor gevolgen een arrangement heeft en wat de oplossingen hiervoor zijn. Voor andere vestigingsmanagers zou het een nieuwe ervaring zijn, en onwetendheid kan zorgen voor een gevoel van bedreiging.

Hoe de ervaring zich manifesteert in attitudes en gedrag kan per persoon verschillen, zo is de ene vestigingsmanager die in zijn verleden te maken heeft gehad met werk/privé conflict erg streng op het handhaven van start- en eindtijden, terwijl de ander juist aangeeft dat de ervaring met werk/privé conflict ervoor heeft gezorgd dat zij een soepelere houding vertoont.

Kennis van de berichtgeving in de media is ook een vorm van ervaring. De berichtgeving over een onderwerp kan het bewustzijn vergroten, maar ook de attitudes en het gedrag beïnvloeden. Op basis van de theorie van Reece et al. (2009) is de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 7: lijnmanagers in commercieel dienstverlenende organisaties benaderen door de berichtgeving in de media de werk/privé balans coöperatief.

De resultaten van het onderzoek laten deze verwachting onbevestigd. De respondenten bleken alleen oppervlakkig kennis genomen te hebben van de berichtgeving over de werk/privé balans in de media. Zij geven allen aan zich hier niet door beïnvloed te voelen. Natuurlijk kan beïnvloeding ook onbewust voorkomen. Onbewuste beïnvloeding is heel lastig waar te nemen, in dit onderzoek is er geen bewijs gevonden voor onbewuste beïnvloeding. In situaties waar een coöperatieve benadering ten grondslag van de attitudes en het gedrag van de vestigingsmanager ligt lijkt het erop dat zij deze benadering gebruiken om redenen die zij zelf hebben kunnen testen en ervaren, niet die zij van andere partijen, zoals de media, hebben overgenomen.

Den Dulk & De Ruijter (2008) geven aan dat lijnmanagers een hoge mate van vrijheid genieten in hun beslissingen betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans. Zij kunnen zich door deze vrijheid laten beïnvloeden door andere factoren zoals persoonlijke ervaring. De vrijheid wordt in de theorie wisselend positief en negatief beoordeeld. Op basis van de theorie is er de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 8: lijnmanagers in commercieel dienstverlenende organisaties waarderen een grote mate van beslissingsruimte betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans.

De verwachting is in dit onderzoek bevestigd. Er wordt inderdaad bij Creyf's een grote mate van beslissingsruimte aan de vestigingsmanagers gegeven. De organisatie doet dit omdat zij geloven in de kracht van eigen ondernemerschap. Het eigen ondernemerschap is een aspect van de organisatie dat door veel respondenten wordt gewaardeerd. Zij geven aan het belangrijk te vinden op een manier met hun werknemers om te gaan die zij het beste vinden. Het geeft hen de kans situatieafhankelijk te

reageren. Het aantal werknemers per vestiging is klein, de vestigingsmanager werkt samen met de werknemers en de beslissingsruimte zorgt ervoor dat zij snel kunnen schakelen. Er wordt verwacht dat zodra de vestigingen groter worden, de noodzaak tot regels en voorschriften ook groter wordt. De vestigingsmanager kan dan namelijk minder makkelijk directe controle uitoefenen.

Bij een beslissing betreffende een werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans kan de vestigingsmanager gebruik maken van verschillende theorieën. De werkverstoringstheorie richt zich voornamelijk op de korte termijn gevolgen van het toestaan van gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement, de afhankelijkheidstheorie is een visie die meer gericht is op de lange termijn. Op basis van de theorie van, onder anderen, Den Dulk & De Ruijter (2008) zijn de volgende verwachtingen opgesteld:

Verwachting 9: lijnmanagers die redeneren vanuit de principaal-agentbenadering maken vaker een keuze betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans volgens de werkverstoringstheorie.

Verwachting 10: lijnmanagers die redeneren vanuit de coöperatieve benadering maken vaker een keuze betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans volgens de afhankelijkheidstheorie.

Het blijkt niet mogelijk om op basis van de resultaten uit dit onderzoek een uitspraak te doen over deze verwachtingen. Dit is het geval omdat de respondenten lastig te plaatsen zijn in categorieën wat betreft de benadering van de arbeidsrelatie. Het is namelijk gebleken dat beide benaderingen zowel direct als indirect in de attitudes en het gedrag van de respondenten terugkomen, en de mate waarin dit het geval is is situatieafhankelijk. Er kan wel gesteld worden dat zowel de werkverstoringstheorie als de afhankelijkheidstheorie een rol speelt in de keuze van de vestigingsmanager. Vaak haalden de respondenten zelf aan dat bij een aanvraag tot gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement zij in eerste plaats denken aan de gevolgen voor de gang van zaken op korte termijn. Toch zijn de gevolgen op de lange termijn vaak de belangrijkste beïnvloedende factor op hun keuze. Welke theorie uiteindelijk de doorslag geeft is ook afhankelijk van de situatie op de vestiging. Als er sprake is van een grotere bezetting, goed ingewerkte werknemers en een algemene stabiele situatie, dan is de vestigingsmanager eerder geneigd volgens de afhankelijkheidstheorie zijn keuze te maken. Bij een lage bezetting, onervaren personeel of een algemeen onstabiele situatie is de vestigingsmanager eerder geneigd volgens de werkverstoringstheorie een keuze te maken.

De attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans is niet alleen afhankelijk van allerlei kenmerken van de lijnmanager, maar ook van het beeld dat de lijnmanager heeft van de werknemer die de aanvraag tot gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement doet. Anderson et al. (2002) geven aan dat het beeld dat een manager heeft van een werknemer verandert zodra deze gebruik gaat maken van

werk/privé balans bevorderende arrangementen. Op basis van, onder anderen, Anderson et al. (2002) en Maxwell (2005) is de volgende verwachting opgesteld:

Verwachting 11: het beeld dat de lijnmanager heeft van werknemers die gebruik maken van werk/privé balans bevorderende arrangementen is minder positief dan het beeld dat de lijnmanager heeft van werknemers die dit niet doen.

De verwachting is in dit onderzoek door sommige respondenten bevestigd, en door sommigen niet bevestigd. De resultaten wat betreft deze verwachting zijn daarom niet in één standpunt te verenigen. Sommige respondenten geven aan dat zij van mening zijn dat parttime werknemers minder betrokken zijn, de betrokkenheid ligt namelijk bij hetgeen waarvoor de werknemer parttime is gaan werken. Anderen, voornamelijk respondenten die ervaring hebben met parttime werk, ervaren dit anders en zeggen geen ander beeld te hebben van parttime werknemers. Andere werk/privé balans bevorderende arrangementen zijn niet onderzocht, omdat deze binnen de casus maar in zeer beperkte mate mogelijk zijn of zelden gebeuren, waardoor er geen volledige informatie over verkregen kan worden.

Het is opvallend dat de aanwezigheid van kinderen een grote rol speelt in het beeld dat de vestigingsmanager heeft van een werknemer die gebruik maakt van een werk/privé balans bevorderend arrangement. Vestigingsmanagers hebben meer begrip voor werknemers die een dergelijk arrangement gebruiken omdat zij voor hun kinderen moeten zorgen, dan voor werknemers die om andere redenen hiervan gebruik maken. Er zijn zelfs respondenten die aangeven dat alleen kinderen een goede reden zijn voor gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement. Werknemers die om andere redenen van werk/privé balans bevorderende arrangementen gebruik maken zouden lui of niet betrokken zijn, en daarom niet in het team van de respondent passen. Anderen staan wel open voor een beperkt aantal andere redenen, zoals studie. Vestigingsmanagers die zelf ervaring hebben met parttime werk vertonen vaak een soepelere houding. Zij zijn meestal van mening dat parttime werk, om welke reden dan ook, geen invloed heeft op de betrokkenheid van de werknemer.

5. Conclusie

Zowel bij het theoretisch kader als de resultaten zijn de belangrijkste bevindingen samengevat in een concluderend hoofdstuk. Bij hoofdstuk 2, het theoretisch kader, is in de conclusie voornamelijk naar voren gekomen dat er naar alle waarschijnlijkheid sprake is van een complex geheel van benaderingen en factoren die de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans beïnvloeden. Bij hoofdstuk 4, de resultaten, is er in de conclusie aandacht geschonken aan de verwachtingen zoals opgesteld op basis van de theorie. Er is beantwoord in hoeverre de verwachtingen op basis van de verzamelde data worden bevestigd, ook zijn er mogelijke verklaringen gegeven voor de resultaten uit dit onderzoek.

De aanwezigheid van deze deelconclusies geeft de mogelijkheid om in dit hoofdstuk, de algemene conclusie van de scriptie, de beantwoording van de hoofdvraag centraal te stellen, zonder dat het noodzakelijk is in te gaan op details of aanhangende onderwerpen. De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Wat zijn de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers van uitzendbureaus betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans, en hoe zijn deze te verklaren?*

Yeandle et al. (2003, in Peper et al. 2009) geven aan dat er, in relatie met de houding ten opzichte van de werk/privé balans, vier soorten managers te herkennen zijn. Vestigingsmanagers van uitzendbureaus kunnen het beste worden gecategoriseerd als managers met een vaag begrip van de familie-vriendelijke benadering. Dit houdt in dat zij in principe open staan en begrip tonen voor het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen, maar deze houding wel aan een aantal factoren verbonden is. Sommige factoren bevorderen het gebruik van de coöperatieve benadering van de arbeidsrelatie. In dit geval heeft de vestigingsmanager over het algemeen een positieve houding betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. Sommige factoren bevorderen het gebruik van de principaal-agent benadering. In dit geval heeft de vestigingsmanager over het algemeen een negatieve houding betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans.

Ten eerste blijkt dat vestigingsmanagers weinig kennis hebben van werk/privé balans bevorderende arrangementen. Dit heeft naar verwachting een negatieve invloed op hun attitudes en gedrag betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans. Het gebrek aan kennis is te wijten aan een tweetal punten. Ten eerste is het te wijten aan een passieve houding van de organisatie in het bepalen van beleid en het geven van informatie over werk/privé balans bevorderende arrangementen. Ten tweede is het te wijten aan een passieve houding van de vestigingsmanagers zelf bij het vergaren van kennis over de werk/privé balans. Een voorbeeld van het effect van gebrek aan kennis bij de vestigingsmanagers is hun houding ten opzichte van het opnemen van kort verzuim. Zij zijn onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheid hiertoe en geven daarom aan dat een werknemer bij kortdurende ziekte van een direct familielid een vrije dag op moet nemen.

Zij handelen bij een gebrek aan kennis vaker vanuit de principaal-agent benadering omdat onwetendheid van andere opties zorgt voor onzekerheid. Onzekerheid is iets dat zij proberen te voorkomen.

Een andere factor die de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers naar verwachting beïnvloedt is de stabiliteit op de vestiging. Een vestiging is stabiel als er een stabiele, goed ingewerkte, groep werknemers werkzaam is die geen problemen hebben met het halen van het budget. De stabiliteit geeft de vestigingsmanager zekerheid, waardoor hij zich minder zorgen hoeft te maken over problemen op de korte termijn. De vestigingsmanager zal daarom in zo'n situatie voornamelijk zoeken naar een oplossing voor de lange termijn, welk vaak in lijn zal zijn met de afhankelijkheidstheorie van Klein et al. (2000). De afhankelijkheidstheorie houdt in dat een werknemer die goed presteert eerder het gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement zal worden toegestaan, omdat de vestigingsmanager de werknemer wilt behouden. Is er geen sprake van stabiliteit op de vestiging dan wordt de vestigingsmanager naar verwachting gedwongen om bij een aanvraag tot gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement te kijken naar een oplossing op de korte termijn. Er wordt dan door de vestigingsmanager vooral in acht genomen in hoeverre gebruik van het arrangement het werk zal verstoren. Bij uitzendbureaus is er door een kleine bezetting vaak sprake van een hoge mate van werkverstoring, waardoor de kans groter is dat de vestigingsmanager een negatieve houding ten opzichte van de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans vertoont.

De prestaties en betrokkenheid van de werknemer zijn naar verwachting ook van invloed op de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans. Een vestigingsmanager wilt graag een goed presterende en betrokken werknemer behouden. Dit is een reden om bij een goed presterende en betrokken werknemer een positieve houding ten opzichte van het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen te vertonen. De prestaties en betrokkenheid van de werknemer kunnen ook een positieve houding van de vestigingsmanager uitlokken omdat het toestaan van gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement door de vestigingsmanager gezien wordt als beloning. De mate waarin de werknemer overleg pleegt met de vestigingsmanager over het gebruik van een werk/privé balans bevorderend arrangement speelt hierbij een rol. Een goede werknemer pleegt goed overleg en houdt rekening met zowel zijn eigen situatie als die van de vestiging. Vertoont de werknemer deze kenmerken dan is de vestigingsmanager waarschijnlijk meer geneigd tot een positieve houding ten opzichte van het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen.

De werk/privé balans van werknemers wordt door de vestigingsmanagers als een gedeelde verantwoordelijkheid van de vestigingsmanager en de werknemer gezien. Zij vinden, juist door dit gevoel van verantwoordelijkheid, het ook zeer belangrijk dat de werknemer hen de mogelijkheid geeft samen op zoek te gaan naar een passende oplossing voor een mogelijk werk/privé conflict. De houding van de vestigingsmanager is afhankelijk van een kwestie van geven en nemen. Laat de werknemer

zien dat hij betrokken is bij de doelstelling van de vestiging, dan is de vestigingsmanager vermoedelijk meer geneigd te laten zien dat hij betrokken is bij de werk/privé balans van de werknemer.

Naast factoren die van buitenaf invloed uitoefenen op de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers, speelt naar verwachting ook een factor van binnenuit, namelijk de eigen ervaring, een rol in de vorming van de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. Vestigingsmanagers die ervaring hebben met het gebruik van werk/privé balans bevorderende arrangementen vertonen over het algemeen een positievere houding ten opzichte van de arrangementen. Zij voorzien minder problemen en geven aan meer hun best te doen het gebruik van de arrangementen te faciliteren.

De invloed van de bovenstaande factoren wordt bepaald door het kader waarin de vestigingsmanager zich beweegt. De organisatiecultuur en de mogelijkheden die de organisatie aan de vestigingsmanager biedt vormen dit kader. Als er binnen de organisatie weinig mogelijk is wat betreft het toestaan van arrangementen zoals flexibele start- en eindtijden en thuis werken, dan vertoont de vestigingsmanager vermoedelijk noodgedwongen een negatieve houding betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans.

Als de organisatie beperkte carrièremogelijkheden biedt voor werknemers die gebruik maken van werk/privé balans bevorderende arrangementen, dan is er kans dat deze houding overgenomen wordt door de vestigingsmanagers en zij er ook van uit gaan dat werknemers die gebruik maken van werk/privé balans bevorderende arrangementen minder geschikt zijn voor bepaalde posities.

De cultuur heeft wisselend een positief en een negatief effect op de houding van de vestigingsmanager. Soms is de cultuur tegenstrijdig, als dit het geval dan vergroot de beslissingsruimte van de vestigingsmanager. Er wordt bijvoorbeeld verwacht dat een vestigingsmanager het belang van de organisatie en de eigen vestiging voorop stelt en een principaal-agent benadering vertoont ten opzichte van zijn werknemers. Hiernaast wordt er verwacht dat de vestigingsmanager een werknemer vrijheid biedt in het indelen van zijn werk en de werknemer bij zijn werk op een betrokken en behulpzame manier ondersteunt. Dit is een voorbeeld van een coöperatieve benadering van de arbeidsrelatie. De tegenstrijdigheid geeft de vestigingsmanager de mogelijkheid om zelf situatieafhankelijk te beslissen welke houding hij al aannemen.

De factoren die hier besproken zijn beïnvloeden naar verwachting op directe wijze de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. Hiernaast zijn er nog een aantal indirect beïnvloedende factoren, welke te vinden zijn in paragraaf 4.7. De factoren hebben wisselend een positieve en een negatieve invloed op de attitudes en het gedrag. Dit verschil is voornamelijk te danken aan de persoonlijke kenmerken van de vestigingsmanager. Er wordt verwacht dat de genoemde factoren niet alleen de attitudes en het gedrag van vestigingsmanagers van uitzendbureaus betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans vormen, maar ook van lijnmanagers in andere, soortgelijke, commercieel dienstverlenende organisaties.

6. Discussie

In dit hoofdstuk worden een aantal positieve punten en een aantal tekortkomingen van het onderzoek besproken. Er wordt toegelicht waarom er, ondanks de tekortkomingen, alsnog is gekozen voor de huidige opzet van het onderzoek. Deze bespreking heeft als doel het toelichten van gemaakte keuzes, en de gevolgen die deze keuzes hebben op het onderzoek. Er wordt afgesloten met een aantal suggesties voor vervolgonderzoek.

De data is in dit onderzoek verzameld onder een select aantal respondenten afkomstig uit één organisatie. Dit heeft de onderzoeker de mogelijkheid gegeven diep in te gaan op alle facetten die in deze specifieke organisatie hun invloed uitoefenen op de vorming van de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans. Er is mede hierdoor een brede en inzichtelijke weergave van de vorming van de attitudes en het gedrag van lijnmanagers gegeven. Helaas kleven er ook nadelen aan deze vorm van onderzoeken. Ten eerste heeft er geen verificatie van de resultaten met data uit studies van andere organisaties kunnen plaatsvinden. Hierdoor kan er niet met zekerheid gezegd worden dat de resultaten uit dit onderzoek een goede basis zijn voor het stellen van verwachtingen voor de gehele populatie commercieel dienstverlenende organisaties in Nederland. Ten tweede geeft de gebruikte onderzoeksmethode, namelijk kwalitatieve interviews, geen garantie van een representatieve vertegenwoordiging van de organisatie in het onderzoek. Er is met een relatief kleine groep respondenten gesproken. Niet representativiteit maar juist compleetheit van de informatie was bij deze interviews het streven. Er is niet met een representatieve steekproef gesproken, maar de verzamelde informatie geeft een goed inzicht in hoe de attitudes en het gedrag van lijnmanagers betreffende de werknemer zijn mogelijkheden tot afstemmen van de werk/privé balans tot stand komen. Door dit inzicht is het waarschijnlijk dat de gestelde verwachtingen uit de conclusie van deze scriptie voor een groter aantal lijnmanagers in de commercieel dienstverlenende sector gelden. Er wordt niet beweerd dat in de gehele sector hetzelfde gedrag en dezelfde attitudes worden vertoond, maar wel dat er waarschijnlijk aan de verschillende vertoningen van attitudes en gedrag een soortgelijk proces ten grondslag ligt. Er is getracht juist dit proces in deze scriptie te vangen en verklaren.

Naast de tekortkoming in representativiteit is er bij kwalitatieve onderzoeksmethoden ook een probleem aangaande subjectiviteit. Het onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker. De interviews zijn uitgevoerd, uitgeschreven, gecodeerd en geanalyseerd door één persoon. De onderzoeker heeft op voorhand kennis over het onderwerp vergaard bij het schrijven van het theoretisch kader. Het is waarschijnlijk dat de eigen attitudes, ervaring en kennis van de onderzoeker invloed hebben op de interpretatie van de gegevens. Er is getracht dit effect zoveel mogelijk te beperken door met een zo open mogelijke houding het veld te betreden. De onderzoeker is zich van mogelijke subjectiviteit bewust en heeft getracht dit tot een minimum te beperken. De aanwezig kennis heeft niet alleen een negatief invloed op de interpretatie van de gegevens, juist deze kennis heeft de onderzoeker ook

geholpen met het stellen van de juiste vragen tijdens de interviews, waardoor informatie is vergaard die anders wellicht niet bekend was geworden. Ook heeft de op voorhand verzamelde kennis de onderzoeker de mogelijkheid gegeven sneller beïnvloedende factoren en benaderingen op de attitudes en het gedrag van de lijnmanagers betreffende de mogelijkheden van werknemers tot afstemmen van de werk/privé balans te herkennen. Objectiviteit had vergroot kunnen worden door dubbel coderen (door verschillende mensen hetzelfde interview laten coderen) of interviews door meerdere onderzoekers te laten uitvoeren. Helaas was dit binnen de vormgeving en het tijdsbestek van deze studie niet mogelijk. Zie paragraaf 3.6 voor meer informatie over de waarborging van betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

De resultaten en conclusies van dit onderzoek vormen door de exploratieve benadering van het onderwerp een goede basis voor een kwantitatief vervolgonderzoek. Dit vervolgonderzoek kan de verwachtingen uit deze scriptie toetsen en de resultaten meer draagvlak bieden. Het is van belang dat dit vervolgonderzoek plaatsvindt bij meerdere commercieel dienstverlenende organisaties. Indien een onderzoek dat qua methoden contrasterend is met deze scriptie de uitkomsten van deze scriptie bevestigt dan zou de bijdrage aan de wetenschappelijke discussie betreffende de werk/privé balans worden vergroot. De bijdrage aan de wetenschappelijke discussie beperkt zich nu nog tot het opstellen van verwachtingen voor een grotere populatie, na een kwantitatieve bevestiging worden de verwachtingen stilliger en daarmee belangrijker.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek richt zich op de invloed van de principaal-agent benadering en coöperatieve benadering van de arbeidsrelatie op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers ten opzichte van de werk/privé balans. In deze studie is naar voren gekomen dat de benaderingen van de arbeidsrelatie op verschillende manieren in de attitudes en het gedrag ten opzichte van de werk/privé balans tot uiting komen. In de literatuur is er voornamelijk informatie te vinden over direct beïnvloedende factoren op de attitudes en het gedrag ten opzichte van de werk/privé balans, zoals verstoring van het werk of afhankelijkheid. Deze scriptie heeft de reikwijdte van de literatuur al verbreed door in te gaan op de benaderingen van de arbeidsrelatie en hun invloed op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers ten opzichte van de werk/privé balans. Toch heeft juist deze vergroting van de reikwijdte kenbaar gemaakt dat dit onderwerp nog veel meer inhoudt dan er binnen deze onderzoeksvraag ruimte is om te bespreken. Daarom wordt er gesuggereerd vervolgonderzoek specifiek gericht op de invloed van verschillende benaderingen van de arbeidsrelatie op de attitudes en het gedrag van lijnmanagers ten opzichte van de werk/privé balans uit te voeren. De informatie zou bijdragen aan de wetenschappelijke discussie omtrent de vorming van attitudes en gedrag ten opzichte van de werk/privé balans.

Literatuurlijst

- Akerley, N. (2013, Maart 4). Survey shows telecommuting provides better work/life balance, benefits both employees and managers. *The Business Wire*.
- Algemene Bond Uitzendondernemingen. (2011, Januari 1). *Flexibel werken in de uitzendbranche*. Opgeroepen op Maart 15, 2013, van FNV Bondgenoten: http://www.fnvbondgenoten.nl/site/branches/zakelijke_diensten/uitzendkrachten/downloadblokken/46300
- Ammons, S. K. (2013). Work-family boundary strategies: stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of Vocational Behavior* 82, 49-58.
- Anderson, S., Coffey, B., & Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of management*, 28, 787-811.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of management review*, Vol. 25. No. 3. 472-491.
- Blok, M., & Van den Berg, C. (2012, Januari 25). *Dashboard het nieuwe werken*. Opgeroepen op Juli 7, 2013, van TNO: <http://www.tno.nl/downloads/Presentatie%20Dashboard%20HNW%20Telewerkforum%20NY%20bijeekomst%202012.pdf>
- Burchielli, R., Bartram, T., & Thanacoody, R. (2008). Work-family balance or greedy organizations? *Relations Industrielles*, 108-133.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations; an introduction to theory & practices*. London: Saga publications Ltd.
- Creyf's. (2012). *Onze Strategie*. Almere.
- Den Dulk, L., & Peper, B. (2009). *Managing work-life policies in the European workplace: explorations for future research*. Edinburgh: RECOWE Publication, Dissemination and Dialogue Centre.
- Dixon, P. (2008, Maart 2008). *Work-life balance or life-life balance?* Opgeroepen op Maart 15, 2013, van YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=AshMtJtr3GU>
- Dulk, L. d., & Peper, B. (2007). Working parents' use of work-life policies. *Sociologia, problemas e praticas.*, 53, 51-70.
- Dulk, L. d., & Ruijter, J. d. (2005). Werk/privé-cultuur en de houding van managers ten aanzien van werk/privé-beleid in de financiële sector. *Gedrag en organisatie*, 18, nr. 5, 260-275.
- Dulk, L. d., & Ruijter, J. d. (2008). Managing work-life policies: disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *The international journal of human resource management*, Vol. 19, No. 7, 1222-1236.

- Grey, C. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London: SAGA Publications Ltd.
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administrator*, 27, 3-7.
- Humanistisch Verbond. (2008, Januari 30). *Uitgangspunten van het humanisme van het humanistisch verbond*. Opgeroepen op Juni 11, 2013, van Humanistisch Verbond: <http://www.humanistischverbond.nl/humanisme/uitgangspunten>
- Klein, K., Berman, L., & Dickson, M. (2000). May i work part-time? An exploration of predicted employer responses to employee requests for part-time work. *Journal of vocational behavior*, 57, 85-101.
- Kossek, E., & Lautsch, B. (2011). Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*, 40, 10-17.
- Kossek, E., Lautsch, B., & Eaton, S. (2006). Telecommuting, control, and boundarymanagement: correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 347–367.
- Maslov, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mastenbroek, E. (2007). *Innovatie of imitatie? Een sociologische casestudy naar de oorzaken en gevolgen van de inwisselbaarheid van uitzendondernemingen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods; a practical guide for the social sciences*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Maxwell, G. (2005). Checks and balances: the role of managers in work-life balance policies and practices. *Journal of retailing and consumer services*, 12, 179-189.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: understanding line manager attitudes. *Human Resource Management Review*, 20, 158–167.
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 41-49.
- Nippert-Eng, C. (1996). Calanders and keys. *Sociological Forum*, 563-582.
- NOS. (2011, December 23). *Volkswagen doet mail na werktijd in de ban*. Opgeroepen op Maart 8, 2013, van NOS.nl: <http://nos.nl/artikel/324931-volkswagen-doet-mail-na-werktijd-in-de-ban.html>
- Ortega, J. (2009). Why do employers give discretion? Family versus performance concerns. *Industrial Relations*, 48, 1, 1-26.
- Peper, B., Dijkers, J., Vinkenburg, C., & Engen, M. v. (2011). Causes and consequences of the utilization of work-life policies by professionals: “unconditional supervisor support required”. In S. Kaiser, & e. al., *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals*. (pp. 225-250). Heidelberg: Springer.

- Peper, B., Dulk, L. d., & Doorne-Huiskes, A. v. (2009). Work-family policies in a contradictory culture: a Ducht financial sector corporation. In S. Lewis, J. Brannen, & A. Nilsen., *Work, families and organisations in transition: European perspectives*. (pp. 113-128). Bristol: The Policy Press.
- Powell, G., & Maineiro, L. (1999). Managerial decision making regarding alternative work arrangements. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72, 41-55.
- Reece, K., Davis, J., & Polatajko, H. (2009). The representations of work-life balance in Canadian newspapers. *Work (reading, mass.)*, 32, 431–442.
- Rijksoverheid. (sd). *Verlof*. Opgeroepen op 06 20, 2013, van rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/verlof-en-vakantie/verlof>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, No.1, 68-78.
- Spijkerman, C. (2013, Februari 25). Yahoo: 'Thuiswerkers, kom terug naar kantoor, of anders ontslag'. *NRC*.
- Swanborn, P. (2005). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research; what, why and how*. London: SAGE publications.
- Tegenlicht. (2013, Februari 18). En ze werkten nog lang en gelukkig. Hilversum, Nederland: Publieke Omroep.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When work–family benefits are not enough: the influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.
- TNO. (2011). *NEA 2010: vinger aan de pols van werkend Nederland*. Hoofddorp: TNO.
- Van der Lippe, T., Jager, A., & Kops, Y. (2003). In balans tussen werk en privé? De invloed van de arbeidssituatie en de thuissituatie op combinatiedruk van mannen en vrouwen. *Bevolking en gezin*, 32(3): 3-24.
- Wallace, D., Paulson, R., Lord, C., & Bond, C. (2005). Which behaviors do attitudes predict? Meta-analyzing the effects of social Pressure and perceived difficulty. *Review of General Psychology*, Vol. 9, No. 3, 214–227.
- Wen, J. J. (2011). Gender and management across boundaries. *The Business Review, Cambridge*, 212-218.

Bijlage 1 Interviewguide

Achtergrond

- Hoe ziet jouw gemiddelde werkweek eruit?
- Wat vind je leuk aan dit vak?
- Had je hiervoor al ervaring met leiding geven?
- Met hoeveel mensen werk je hier op de vestiging?
- Wat voor overleg momenten heb je met jouw medewerkers?
- Wat voor contact heb je met jouw regiomanager?
- Wat voor contact heb je met andere vestigingsmanagers?
- Wat voor contact heb je met HR?
- Ondersteunen deze partijen jou in het managen van jouw medewerkers?

Eigen ervaring en organisatie

- Wat zou jij onder een werk/privé balans verstaan?
- Hoe is jouw eigen werk/privé balans?
- Hoe wordt er op jouw vestiging omgegaan met de werk/privé balans?
- Wat is jouw invloed op hoe er wordt omgegaan met de werk/privé balans?
- Verschil jij hierin denk je van andere managers?
- Wat is de invloed van de regiomanager op jouw houding betreffende dit onderwerp?
- Hoe bekend denk jij dat de organisatie Creyf's met het onderwerp?
- Wat voor een cultuur heerst er binnen Creyf's over dit onderwerp?
- Lees je wel eens over dit onderwerp? Waar gaat het dan over?

Parttime werken

- Wat voor een afweging maak jij bij een aanvraag tot bijvoorbeeld parttime werken?

Verlof

- Hoe zou er gehandeld worden als bij een aanvraag tot parttime werken/zorgverlof?
- Zie jij het toekennen van een speciale regeling als een gunst?

Effect van verlof of parttime werk

- Heeft gebruik van een speciale regeling effect op je carrière? Zijn de mensen in kwestie hiervan op de hoogte? Vind je dit eerlijk?
- Wordt er verschil gemaakt als een man of een vrouw een aanvraag doet voor parttime werken/zorgverlof?

Is er sprake van support voor het gebruik van een speciale regeling?

Wat voor gevolg heeft gebruik van een speciale regeling voor de vestiging en je directe collega's?

Heeft dit effect op keuzes die worden gemaakt?

Denk je dat er genoeg kennis over het onderwerp binnen de organisatie aanwezig is?

Flexibiliteit in vormgeven werkweek

Zou er meer flexibel (locatie en tijd) gewerkt kunnen worden?

Zou dit de werk/privé balans verbeteren?

Als je kijkt op kleine schaal, hoe ga jij om met half uur later beginnen, half uur later weg, overwerken, in de pauze werken, etc.?