

Alle tijd voor loyaliteit?

Over tijd- en plaatsafhankelijk werken en de balans tussen werk en privé



Student	M. Fuchs (363295)
Scriptiebegeleider	Dr. B. Peper
Tweede beoordelaar	B. Jetten
Studie	Erasmus Universiteit Rotterdam Faculteit der Sociale Wetenschappen Masterscriptie Sociologie: Arbeid, Organisatie & Management
Datum	28 oktober 2013
Plaats	Voorburg

"Promise is most given when least is said"
(George Chapman, 1598, zoals beschreven in Rousseau, 1989, p. 121)

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Werk en privé	5
1.2 Tijd- en plaatsafhankelijk werken	6
1.3 Onderzoeksdoelgroep	7
1.4 Relevantie	8
1.5 Leeswijzer	8
2. Theorie	9
2.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken	9
2.2 Werkprivé balans	10
2.2.1 Boundary theory	10
2.3 Organisatiecultuur	12
2.3.1 Boundary control	13
2.4 Concluderend	15
3. Methode	17
3.1 Dataverzameling/-verwerking	17
3.1.1 Operationalisering	17
3.1.2 Werkwijze coderen en analyseren interviews	18
3.1.3 Validiteit en betrouwbaarheid	18
3.2 Onderzoeksgroep en selectie	20
4. Resultaten en analyse	24
4.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken en werkprivé balans	24
4.2 Organisatiecultuur: hoe?	28
4.3 Organisatiecultuur: waarom?	31
4.4 Conclusie	33
5. Conclusie en discussie	35
5.1 Wat heeft mijn studie opgeleverd met betrekking tot de onderzoeksvraag?	35
5.2 Vertaling onderzoeksresultaten sociologische theorie en reflectie op (realisatie) sociologische relevantie	35
5.3 Wat is de bredere betekenis van mijn bevindingen?	
Reflectie op maatschappelijke relevantie	36

5.4 Reflectie op onderzoeksproces en vervolgonderzoek	37
Referenties	39
Bijlage: topiclijst	41

1. Inleiding

Of u nu veel of weinig dingen te doen heeft: het lezen van dit stuk kost u tijd. Maar op welk moment leest u het? Tijdens werktijd of privétijd?

1.1 Werk en privé

Om arbeidsparticipatie te stimuleren heeft de Nederlandse overheid maatregelen getroffen om het combineren van arbeid en zorg (bijvoorbeeld huishoudelijke taken en de zorg voor kinderen) te vergemakkelijken. Een voorbeeld daarvan is de Wet aanpassing arbeidsduur uit 2000, die het voor werknemers mogelijk maakt hun arbeidsduur naar wens aan te passen. Bij arbeidsduur moet gedacht worden aan het aantal werkuren per week. Een ouder wenst bijvoorbeeld in verband met de zorg voor zijn kind in plaats van 40 uur per week 32 uur per week te werken, of bij het ouder worden van zijn kind in plaats van 32 uur, 40 uur.

Werkgevers mogen een dergelijk verzoek enkel weigeren als er sprake is van zwaarwegend bedrijfsbelang. Ook aanpassingen in de Arbeidstijdenwet (Atw 2003) dragen bij aan het rekening houden met persoonlijke omstandigheden van werknemers bij het overeenkomen van werktijden. Met het uitbreiden van verlofregelingen wordt ook geprobeerd de afstemming tussen werk en andere (zorg)verplichtingen gemakkelijker te maken (SCP, 2013, p. 45). Deze maatregelen zijn allen gesitueerd rond hetzelfde onderwerp, namelijk de afstemming van werk met overige activiteiten in het dagelijks leven en dus de verhouding tussen werk en privé.

Het combineren van arbeid en zorg, werk en privé, is anno 2013 nog steeds een actueel onderwerp. GroenLinks en CDA willen dat in meer collectieve arbeidsovereenkomsten bepalingen worden opgenomen die betrekking hebben op flexibel werken en thuiswerken. Het doel is om nog voor 1 januari 2014 de Wet aanpassing arbeidsduur uit te breiden tot de Wet Flexibel Werken, waarmee werknemers naast het verzoekrecht op aanpassing van het aantal werkuren ook het recht krijgen om een verzoek tot flexibel werken en thuiswerken in te dienen bij werkgevers. Deze wetgeving zou volgens de twee politieke partijen arbeidsparticipatie moeten stimuleren, vooral onder jonge (en) alleenstaande ouders maar ook mantelzorgers, door mogelijkheden te creëren om de balans tussen werk en privé goed te houden (GroenLinks, 2013).

Door het gemakkelijker maken van het combineren van arbeid en zorg probeert de overheid arbeidsparticipatie dus te stimuleren. Wetgeving op dit gebied legt steeds meer nadruk op het behouden of tot stand laten komen van arbeidsparticipatie. In de Wet

aanpassing arbeidsduur gaat het voornamelijk nog om het aanpassen van het aantal werkuren. Maar in de mogelijk toekomstige Wet Flexibel Werken ligt de nadruk niet zozeer meer op het wijzigen van het aantal werkuren, maar op het wijzigen van omstandigheden, zoals de werkplek en werktijd. Door het wettelijk ondersteunen van het wijzigen van die arbeidsomstandigheden zou arbeidsparticipatie meer constant kunnen worden gehouden. Het doel is immers het bevorderen van arbeidsparticipatie. De aandacht voor aantal werkuren lijkt dus te verschuiven naar werkomstandigheden, waardoor het aantal werkuren ongemoeid zou kunnen worden gelaten en een minder belangrijke rol zou hoeven te spelen in het combineren van arbeid en zorg. Flexibiliteit lijkt in omstandigheden rond arbeidsparticipatie, zoals werkplek en werktijd, het sleutelwoord.

1.2 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Onafhankelijk werken van tijd en plaats zou flexibiliteit kunnen bieden in werktijden en werkplekken. Flexibiliteit in werkplekken en werktijden zou vervolgens het combineren van werk en privé moeten kunnen vergemakkelijken. Tijd- en plaatsafhankelijk werken betekent dat werk niet afhankelijk is van tijd en plaats. Werk kan te allen tijde en overal plaatsvinden. Digitalisering maakt het technisch gezien mogelijk om op andere plekken dan het kantoor te werken, en dus ook buiten kantoortijden. De maatschappelijke relevantie van tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt benadrukt door, naast bepaalde wetgeving, het concept Het Nieuwe Werken. Onafhankelijk werken van tijd en plaats wordt veelal benoemd als de kern van Het Nieuwe Werken (Bijl, 2009, p. 27; PwC, 2011, p. 3). Informatie- en communicatietechnologie (ICT), met name internet, heeft volgens Bijl een versnellende werking op Het Nieuwe Werken en vervult daarin de functie van katalysator (2009, p. 18).

Theoretisch gezien maakt tijd- en plaatsafhankelijk werken verschillende combinaties van werk en privé mogelijk, omdat het flexibiliteit in werkplek en werktijd biedt. Maar hoe gaan de mogelijkheid tot constante arbeidsparticipatie/continu kunnen werken en het uitvoeren van privé zaken samen? Hoe levert het flexibiliteit op in het combineren van arbeid en zorg? Zorgt tijd- en plaatsafhankelijk werken voor het gemakkelijker combineren van werk en privé? De volgende vraag staat centraal in deze studie:

Wat is de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de werkprivé balans en hoe is deze invloed te verklaren?

1.3 Onderzoek

Om te onderzoeken welke invloed tijd- en plaatsafhankelijk werken op werkprivé balans heeft biedt explorierend onderzoek, of verkennend onderzoek, de mogelijkheid om mechanismen in het verband tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en werkprivé balans in kaart te brengen en te beschrijven. Om het belang van die mechanismen in het verklaren van de werking ervan in het hoofdverband, ofwel het verklarende karakter van mechanismen, te beschrijven en te begrijpen bieden kwalitatieve interviews mogelijkheden. In kwalitatieve interviews kunnen samenhangende factoren met mogelijk verklarende mechanismen worden opgezocht en beschreven, maar ook getracht te worden begrepen met behulp van de vrijheid om door te vragen en een meer uitgebreide beschrijving van het mechanisme te verkrijgen.

Uit onderzoek van Lewis (2007) naar de wijze waarop tijd door accountancyprofessionals in Engeland wordt ervaren, blijkt dat tijd gecommodificeerd wordt doordat het samenhangt met het kunnen "schrijven" van uren (het kunnen declareren van uren bij de klant). Tijd is dan kwantitatief uit te drukken, namelijk in geld. Ook blijkt uit de studie van Lewis dat tijd samenhangt met een professionele identiteit, in de zin dat tijd oprekbaar is om ten dienste van de klant te staan (p. 155). Tijd is dan meer kwalitatief van aard en te relateren aan een bepaalde manier van werken, een dienstbare houding. Binnen het beroep van accountant lijkt dus op verschillende wijzen belang te worden toegekend aan werktijd. Als aan het verrichten van zowel declarabel als niet declarabel werk belang wordt gehecht, welke gevolgen heeft dit dan voor de balans tussen werk en privé, aangezien declarabel en niet declarabel werk beiden tijd eisen? Doordat tijd in de context van werk verschillend, namelijk op twee manieren, kan worden ingevuld lijken accountants niet alleen werk en privé met elkaar te moeten combineren, zoals in principe elke werknemer, maar tevens verschillende vormen van werktijd, namelijk declarabele uren en niet declarabele uren. Accountants (als dienstverleners en kenniswerkers) oefenen dus een beroep uit waarin tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt aangemoedigd door dubbele prestatievereisten. De daarmee gepaard gaande gevolgen die ervoor zorgen dat hun baan veel tijd kost maken accountants een goede onderzoeksdoelgroep om de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de werkprivé balans te onderzoeken. Verwacht wordt dat overwerken voor accountants eerder regel dan uitzondering is, en tijd- en plaatsafhankelijk werken in de hand gewerkt wordt door overwerken. In een van de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van accountants gepubliceerde artikelen wordt steun gevonden voor die verwachting. "Periodieke deadlinestress is het probleem niet, structurele stress en overwerk wel" (NBA, 2013).

1.4 Relevantie

De sociologische of wetenschappelijke relevantie van de onderzoeksvraag uit zich in het bestuderen van het begrip 'tijd' en de omgang daarmee in relatie tot werk en privé zaken. Het begrip 'tijd' is verbonden met het begrip 'plaats', omdat zich op bepaalde plaatsen bevinden altijd een bepaalde tijdsduur kent of verschillende tijdsbestedingen op eenzelfde plaats kunnen worden verricht.

Deze studie draagt bij aan inzicht in het managen van de werkprivé balans door factoren die daarop van invloed zijn te beschrijven en de invloed ervan te verklaren. Zowel overheid- als organisatiebeleid rondom het combineren van werk en privé zou rekening kunnen houden met die factoren. Dit maakt de studie maatschappelijk relevant.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden theoretische verwachtingen geformuleerd die betrekking hebben op de onderzoeksvraag. In het hoofdstuk daarop volgen methodologische toelichtingen op deze studie. Het derde hoofdstuk bevat de resultaatanalyse en het laatste hoofdstuk de conclusie.

2. Theorie

De manifestatie van de werkprivé balans wordt in deze studie in verband gebracht met tijd- en plaatsafhankelijk werken. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op het begrip 'tijd- en plaatsafhankelijk werken' en de relatie ervan met 'werkprivé balans'. Het verklaren van het verband tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en werkprivé balans is de volgende stap in de studie, waarvoor vanaf de tweede paragraaf in dit hoofdstuk verwachtingen worden geformuleerd.

2.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

In de inleiding werd al aangegeven dat bij tijd- en plaatsafhankelijk werken tijd en plaats geen rol spelen. Bijl (2009) geeft aan dat de aard van werk, door digitalisering van informatie met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT), in verandering is. Informatie is niet meer plaatsgebonden, omdat het niet meer op papier staat maar in computernetwerken. Werken met informatie, of administratief werk volgens Bijl, is daarom niet meer afhankelijk van tijd en plaats (p. 25). Tijd- en plaatsafhankelijk werken is volgens Bijl steeds meer mogelijk, omdat steeds meer mensen informatie- en kennis (vanuit hun hoofd) werken (2009, p 36). Bijl definieert het begrip 'kenniswerker' als: ".. iemand die vooral met zijn hoofd werkt in plaats van alleen met zijn handen" (2009, pp. 36, 37). De onnatuurlijke scheiding tussen werken en leven zou volgens Bijl (2009, p. 35) opgelost kunnen worden met behulp van ICT. Daarbij moeten werknemers wel leren omgaan met vertrouwen tussen henzelf en collega's en managers.

Bijl noemt dat veel mensen het beter kunnen combineren van werk en privé erg prettig vinden (2009, p. 90). Van de Haterd (2010, pp. 91-94) noemt dat plaatsafhankelijk werken het voor werknemers mogelijk maakt hun werk te doen op een plaats waar zij zich prettig voelen. De mogelijkheid tot werken op een plek waar men zich prettig voelt zou kunnen helpen bij werkzaamheden die concentratie vereisen, zoals schrijven. Tevens zou het kunnen helpen bij het opdoen van inspiratie. Van de Haterd benadrukt dat het goed beheren van de agenda belangrijk is bij tijdsonafhankelijk werken, omdat daarbij in potentie op elk moment van de dag gewerkt zou kunnen worden. Door als werknemer je agenda te delen met collega's, en daar ook privéafspraken in op te nemen, zou efficiëntie kunnen worden bereikt, en voor de individuele werknemer een vermindering van tijdsbesteding aan het inplannen van afspraken. Specifiek voor de balans tussen werk en privé zou een groot voordeel van tijdsonafhankelijk

werken het bepalen van het eigen ritme zijn. Uit wetenschappelijk onderzoek is zelfs gebleken dat bij een derde van de bevolking van Nederland kantoortijden waarbij uiterlijk om negen uur begonnen moet worden met werken, slaaptekort wordt veroorzaakt. Het leren omgaan met tijd ('timemanagement') en training en coaching zouden effectiviteit op persoonlijk vlak kunnen vergroten, waardoor productiviteit uiteindelijk omhoog kan gaan en werkuren dalen (Van de Haterd, 2010, pp. 108-110). Een daling van het aantal werkuren zou meer ruimte voor privé kunnen bieden, waardoor het wellicht gemakkelijker zou zijn om werk en privé met elkaar te combineren en met elkaar in balans te laten zijn.

2.2 Werkprivé balans

De omgang met de grens tussen werk en privé, en de grens ertussen op zich, kan verschillende vormen aannemen. Werk en privé kunnen snel en gemakkelijk afwisselen, waardoor zij elkaar kunnen overlappen. Ook kunnen werk en privé strikt van elkaar gescheiden worden, waardoor de grens ertussen duidelijker zichtbaar is. Het afwisselen/scheiden van werk en privé uit zich in het verwisselen van bepaalde rollen die iemand vervult, zoals de rol van werknemer en bijvoorbeeld de rol van ouder.

2.2.1 Boundary theory

Ashfort, Kreiner en Fugate (2000) hebben de wijze waarop mensen zich van rol naar rol verplaatsen onderzocht. Daarbij zien zij de verplaatsing van de ene rol naar de andere als een roltransitie. De roltransitie beschrijven zij als een activiteit waarbij grenzen worden overschreden. Bij elkaar genomen noemen zij dit 'boundary theory' (p. 472). De verbinding van een rol met de omgeving, genaamd 'role boundary', en de natuur of inhoud van een rol, genaamd 'role identity', zijn van belang om een rol te beschrijven (p. 473). Ashfort, Kreiner en Fugate (2000) onderscheiden twee uiterste roltypen. Zij noemen dit 'the role segmentation-role integration continuum'. Zij borduren daarbij voort op het werk van onder andere Nippert-Eng (1996) (p. 475). Nippert-Eng (1996, p. 563) bestudeert 'boundary practices' om het concept 'boundary work' te onderzoeken. "The concept of "boundary work" is defined as the practices that concretize and give meaning to mental frameworks by placing, maintaining, and challenging cultural categories" (Nippert-Eng, 1996, p. 563). Handelingen die Nippert-Eng observeert en beschrijft die betrekking hebben op de omgang met de grens tussen werk en privé zijn onder meer het beheren van kalenders en de omgang met sleutelbossen (1996, p. 563). De activiteiten op kalenders kunnen werk of privégerelateerd zijn, en sleutels kunnen

van huis of van het kantoor waar gewerkt wordt zijn. De wijze waarop met de kalenders en sleutelbossen wordt omgegaan is een uiting van de wijze waarop iemand met de grens tussen zijn werkende leven en privéleven omgaat.

Gesegmenteerde rollen kenmerken zich door inflexibele grenzen tussen rollen en grote verschillen tussen rollen wat betreft identiteit (Ashfort et al., 2000, p. 476). Dat betekent dat een werknemer die aan het werk is niet tegelijkertijd de rol van ouder inneemt, of zich snel van de rol van werknemer naar de rol van ouder verplaatst. De rollen overlappen elkaar niet, en de overgang van de ene rol naar de andere kan niet van het ene op het andere moment plaatsvinden, omdat grenzen tussen rollen duidelijk aanwezig zijn. Nippert-Eng observeert dat mensen die een meer gesegmenteerde omgang met roltransities hebben bijvoorbeeld twee kalenders hebben waarop activiteiten staan gepland die elkaar niet overlappen. Er is dan een kalender voor thuis en een kalender voor op het werk (1996, p. 577).

Geïntegreerde rollen kenmerken zich door flexibele grenzen tussen rollen die niet specifiek aan tijd en plaats gebonden zijn ('flexible boundary'). Daarnaast verschillen rollen weinig van elkaar wat betreft hun identiteit en kan er snel van rol gewisseld worden ('permeable boundary'). Door de snelle transitie tussen verschillende rollen zijn grenzen tussen rollen zwak en overlappen rollen elkaar (Ashfort et al., 2000, p. 479). Een werknemer onderbreekt dus relatief gemakkelijk zijn werk om de rol van ouder te vervullen door bijvoorbeeld zijn kind de fles te geven en andersom. Zijn rollen van werknemer en ouder overlappen elkaar dan in die zin dat bijvoorbeeld gelijktijdig een emailbericht met betrekking tot werk wordt gelezen en de baby de fles wordt gegeven. Nippert-Eng observeert dat mensen die een geïntegreerde omgang met roltransities hanteren bijvoorbeeld maar één kalender hebben in plaats van twee, zoals in de gesegmenteerde wijze het geval is (1996, p. 577).

Volgens Nippert-Eng is het verbinden van de begrippen 'werk' en 'thuis' een proces van beeldhouwen door middel van mentale en fysieke handelingen die in uiteenlopende ervaringen kunnen uitmonden (1996, p. 578). "The process is embedded in the systems of cultural concepts and demands we are born into, as well as those we consciously choose or are forced to embrace later on" (Nippert-Eng, 1996, p. 578). Culturele patronen brengen dus bepaalde algemeen aanvaarde concepten en vereisten, normen en waarden, met zich mee die de omgang met de grens tussen werk en privé van input kunnen voorzien. Als die culturele patronen de omgang met de grens tussen werk en privé beïnvloeden, dan beïnvloedt het gedrag. En de wijze waarop iemand zich gedraagt heeft gevolgen voor de rol die iemand op een bepaald moment vervult.

In cultuur zijn patronen van gedeelde betekenisgeving terug te vinden in symbolen, taal en (kunst)objecten/(-)voorwerpen. Door middel van die patronen verlenen mensen betekenis aan hun omgeving. In de patronen zit de gedeelde betekenisgeving opgeslagen als de totaliteit aan alledaagse kennis die terug te zien is in het gedrag van mensen (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2008, p. 218). De wijze waarop er over iets gedacht wordt lijkt van invloed te zijn op de manier waarop mensen zich gedragen. De cultuur in een organisatie kan dus van invloed zijn op de manier waarop werknemers werken, want in een cultuur zijn gedachthewijzen opgeslagen en het meest voorkomende gedrag in organisaties heeft betrekking op arbeid.

Van de Haterd noemt dat organisatiecultuur een grote invloed heeft op de mate waarin tijd- en plaatsafhankelijk werken (Van de Haterd noemt 'flexibel werken') leidt tot meer werken: "Bij een organisatie waar overwerk als normaal wordt gezien, zal er bijvoorbeeld sneller meer gewerkt worden dan bij een organisatie waar dit een uitzondering is" (Van de Haterd, 2010, p. 110).

Verwachting 1: Als er tijd- en plaatsafhankelijk gewerkt wordt, dan is er meer ruimte voor de werknemer om het werk zelf in te delen en dus om zijn werk en privé op elkaar af te stemmen, behalve als vanuit de organisatiecultuur veel uren werken als normaal gezien wordt, want dan houdt de werknemer minder tijd over waarin hij zelf zijn werkprivé balans kan managen.

Als de eerste verwachting ondersteuning vindt in de interviewdata, dan is de volgende vraag *hoe* organisatiecultuur dan precies van invloed is.

2.3 Organisatiecultuur

Ook Suzan Lewis (2007) benadrukt de rol van cultuur in de omgang met werk en privé. Volgens haar moet onderzoek naar werkprivé balans zich meer richten op een niveau dat boven dat van het individu ligt. "It is important to understand the specific occupational, professional and/or organisational contexts in which meanings of time are constructed and the processes whereby normative meanings of time are reproduced or challenged" (Drago, 2001; Perlow, 1998; Yakura, 2001, zoals beschreven in Lewis, 2007, p. 144). Uit onderzoek van Lewis naar de wijze waarop tijd door accountancyprofessionals in Engeland wordt ervaren, blijkt dat tijd gecommodificeerd wordt doordat het samenhangt met het kunnen "schrijven"

van uren (het kunnen declareren van uren bij de klant). Het maken van veel werkuren wordt om die reden belangrijk geacht en het belang ervan wordt op deze wijze gereproduceerd. Ook hangt tijd samen met een professionele identiteit, in de zin dat tijd oprekbaar is om ten dienste van de klant te staan (2007, p. 155).

Dat aan het maken van veel werkuren belang wordt toegekend, wijst er op dat overwerken door accountants eerder regel dan uitzondering zal zijn. Overwerken is mogelijk normaal om verschillende prestaties te behalen waar belang aan wordt gehecht vanuit de organisatie. Het behalen van die verschillende prestaties brengt verschillende soorten werkzaamheden met zich mee die tijd eisen, maar tezamen des te meer. Om de werkzaamheden te verrichten waarmee de prestaties uiteindelijk kunnen worden geleverd moet bepaald gedrag worden vertoond. Het gedrag dat moet worden vertoond uit zich in het veelal innemen van de rol van werknemer. De accountant moet namelijk targets halen met betrekking tot declarabele uren, maar ook dienstbaar zijn richting klanten wanneer deze gewerkte uren niet declarabel zijn. Het veelvuldig vervullen van de rol van werknemer heeft naar verwachting tot gevolg dat er een groot deel van de tijd gewerkt wordt, en er minder tijd overblijft die kan worden aangewonden voor privé zaken. Dit zou ten koste gaan van de ruimte voor de accountant om op flexibele wijze werk en privé op elkaar af te stemmen, omdat het ten koste gaat van de flexibiliteit in voornamelijk werktijden.

Verwachting 2: Als vanuit de organisatiecultuur veel uren werken als normaal wordt gezien, dan houdt de werknemer minder tijd over waarin hij zelf zijn werkprivé balans kan managen, omdat de gedeelde betekenisgeving omtrent prestatievereisten het gedrag van accountants in die zin beïnvloedt dat deze veelal te rol van werknemer vervullen, zich uitend in overwerk.

Met betrekking tot de verhouding tussen organisatiecultuur en tijd- en plaatsonafhankelijk werken bestaat geen concrete verwachting. De verwachting is eerder dat een bepaalde organisatiecultuur in combinatie met tijd- en plaatsonafhankelijk werken een bepaalde uitwerking heeft op werkprivé balans.

De vraag die nu volgt is *waarom* organisatiecultuur van invloed zou kunnen zijn.

2.3.1 Boundary control

Gerson (2009) ziet net als Lewis een proces waarin een nieuwe generatie werknemers andere wensen heeft op het gebied van werk en privéleven dan traditioneel gezien wenselijk is, en

een discrepantie tussen wat organisaties verwachten van werknemers en de wensen van die "moderne" werknemers. Door veranderingen in familievormen en de toenemende arbeidsmarktparticipatie van vrouwen hebben de kinderen van de genderrevolutie, de jong volwassenen van nu, volgens Gerson (2009, p. 737) te maken met dilemma's betreffende de inrichting van hun volwassen leven. "While most seek to blend the traditional value of commitment with the modern values of gender equality and work-family balance, they face workplaces and communities that expect them to choose between sustained work commitment and intimate caretaking" (Gerson, 2009, p.750). Verwachtingen van een organisatie kunnen zichtbaar zijn in bijvoorbeeld gestructureerde carrièrepaden, werktijden, de acceptatie van parttime werk en verlofmogelijkheden, oftewel, in personeelsbeleid. Discrepantie tussen verwachtingen van de organisatie en wensen van de werknemer op het gebied van werk en privé kunnen zichtbaar worden in deze onderwerpen van personeelsbeleid. Wanneer bijvoorbeeld verlofmogelijkheden wel zijn opgenomen in het geschreven personeelsbeleid, maar het benutten ervan door een werknemer niet wordt gewaardeerd door de leidinggevende, laat het onderwerp 'verlof' zien dat er een discrepantie bestaat tussen verwachtingen van de organisatie en wensen van de werknemer op het gebied van werk en privé.

Door te onderzoeken hoe managers de werkuren van kenniswerkers controleren ('boundary control') gaat Perlow (1998) in op de grens tussen werk en privé. De mate van acceptatie van 'boundary control' bij werknemers hangt samen met het beloningssysteem. "Employees either accept or resist managers' boundary control; those who resist are penalized by the reward system, even when they devise creative ways to schedule and complete their work" (Perlow, 1998, p. 328). Omdat het werk van kenniswerkers relatief moeilijk controleerbaar is, aangezien het niet in zeer specifieke deeltaken kan worden opgesplitst, dient organisatiecultuur als mechanisme om toch een bepaalde mate van controle over het werk van kenniswerkers tot stand te brengen. "We are told with increasing frequency that organizational culture, built from underlying values and beliefs about what is important, valued, and rewarded within an organization, assumes and carries crucial control functions" (Ouchi, 1980; Wilkins & Ouchi, 1983; Van Maanen & Kunda, 1989, zoals beschreven in Perlow, 1998, p. 328). De controle op de werkuren van kenniswerkers wordt dus uitgeoefend door het naleven van normen en waarden die de organisatiecultuur kenmerken te belonen.

Accountants, als kenniswerkers, zouden dus kunnen worden beloond wanneer zij zowel veel uren werken die declarabel zijn als beschikbaar zijn voor overige werkzaamheden, omdat de beroeps-/organisatiecultuur productiviteit zowel in de zin van het declareren van

uren als het verrichten van werkzaamheden die niet declarabel zijn, beloont (de dubbele prestatievereisten). Het eindresultaat van het werk van accountants, namelijk het aantal declarabele uren, is goed controleerbaar, maar de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd is dat minder. De organisatiecultuur hecht belang aan beide wijzen van omgang met en invulling van tijd. Wanneer een accountant op een dag dus acht uur heeft gewerkt die declarabel zijn, en hij wordt 's avonds gebeld of gemaïld door een klant, dan stelt de organisatie het op prijs als er gehoor gegeven wordt aan de oproep van die klant en er zo nodig gewerkt wordt voor die klant, ook al zijn die uren niet declarabel. Dienstbaar zijn richting klanten kan de tevredenheid van klanten natuurlijk verhogen, en tevreden klanten kunnen weer leiden tot declarabele uren. De dienstbare houding van de accountant wordt dan beloond, omdat het overeenkomt met normen en waarden van de organisatiecultuur die belang hechten aan beide wijzen van werken (declarabel zijn en niet declarabel zijn).

Verwachting 3: Organisationscultuur is van invloed op het gedrag van accountants en daarmee het combineren van werk en privé en dus de werkprivé balans, omdat het handelen van accountants naar normen en waarden uit de organisatiecultuur wordt beloond door de organisatie.

2.4 Concluderend

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken zou van invloed kunnen zijn op werkprivé balans door middel van het bieden van meer ruimte voor de werknemer om werk zelf in te delen en uit te voeren wanneer en waar hij dit wil. De balans tussen werk en privé kan de werknemer dan zelf tot stand brengen en/of behouden naar eigen wens en behoefte. Er is flexibiliteit in het combineren van werk en privé.

Wanneer de organisatie echter normen en waarden kent waarin het leveren van verschillende prestaties, waarvoor werkzaamheden moeten worden verricht die veel tijd eisen, wordt beloond, dan gaat dit ten koste van tijd die overblijft voor potentiële privé zaken. Daardoor blijft er juist minder ruimte over voor de accountant om op verschillende manieren werk en privé met elkaar te combineren. Het leveren van verschillende prestaties kost immers meer tijd dan het leveren van een enkele, maar het kunnen declareren van uren bij klanten is voor de accountants een prestatie die op zichzelf staand al sterk verbonden is aan bepaalde hoeveelheden tijd. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken zou in een organisatie met een dergelijke cultuur niet of minder helpen bij het creëren van ruimte voor de werknemer om

werk naar eigen behoefte en inzicht en flexibel in te delen, omdat het leveren van de prestaties dan juist gedeeltelijk afhankelijk is van het werken van een bepaalde hoeveelheid tijd. Het behalen van de verschillende prestaties, door middel van het verrichten van verschillende werkzaamheden die tijd eisen, wordt dusdanig belang toegekend dat deze dominant zijn boven de omstandigheden waaronder deze bereikt worden. De invloed van tijd- en plaatsonafhankelijk werken op de werkprivé balans is dan dat werk dominant is boven de arbeidsomstandigheden waaronder gewerkt wordt, zoals arbeidstijden en arbeidsplekken. De dominantie van werk(uren/tijd) zou kunnen betekenen dat de kans dat de balans tussen werk en privé verstoord wordt groter wordt, omdat privé dan ondergeschikt is aan werk.

3. Methode

3.1 Dataverzameling/-verwerking

Kwalitatieve interviews als dataverzamelmethode zijn geschikt voor het begrijpen van percepties en ervaringen, omdat kwalitatieve interviews ruimte bieden om als interviewer door te vragen. Er is ruimte voor wendingen tijdens de dataverzameling die mogelijk relevant zijn voor de beantwoording van de vraagstelling. Dergelijk kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om achterliggende gedachten van respondenten en daarmee samenhangende relevante concepten te ontdekken die bijdragen aan de volledigheid van de beantwoording van de onderzoeksvraag.

3.1.1 Operationalisering

Kwalitatieve interviews zijn meestal open vraaggesprekken waarin een topiclijst als leidraad voor de interviewer fungeert (Wester & Peters, 2004, p. 61). De topics in de interviews hebben betrekking op concepten die terugkomen in de theoretische verwachtingen. Naast algemene vragen die betrekking hebben op het dienstverband zijn vragen gesteld die betrekking hebben op tijd- en plaatsonafhankelijk werken, werkprivé balans en organisatiecultuur. De gehele topiclijst met vragen is terug te vinden in de bijlage. De vragen uit de topiclijst zijn niet altijd allen concreet zoals daarin geformuleerd gesteld tijdens interviews, omdat respondenten bijvoorbeeld tijdens uitleg of toelichtingen (al dan niet op andere vragen) antwoord gaven op de vragen uit de topiclijst. Tevens bevat de topiclijst niet alle vragen die gesteld zijn, omdat het gesprek regelmatig wendingen nam die mogelijk leidden naar andere relevante onderwerpen. Gedurende en aan het einde van elk interview is echter gecontroleerd of alle topics uit de topiclijst aan bod zijn gekomen.

Om te achterhalen of de respondent tijd- en plaatsonafhankelijk werkt zijn vragen gesteld als: Hoe manage jij je werk/tijd? Hoe ziet een gemiddelde werkdag er van jou uit? Krijg je thuis 's avonds of in het weekend berichten binnen van collega's of van klanten en zo ja, hoe reageer je hierop? Door de vraag te stellen waarom de respondent zijn werk managet zoals hij doet en hoe hij tegen zijn werkprivé balans aankijkt wordt inzichtelijk welke invloed zijn huidige manier van werken heeft op zijn werkprivé balans. Inzichtelijk wordt hoe de respondent omgaat met zijn rol als werknemer en zijn rollen in zijn privésituatie en hoe de grenzen hiertussen eruit zien. Duidelijk wordt of de respondent zijn rollen met elkaar integreert ('boundary theory') en hoe dat uitwerkt op het beheersen van zijn werkprivé balans.

Om organisatiecultuur te onderzoeken zijn vragen gesteld als: Wat zijn carrièrevereisten binnen de organisatie? Welke tijds-/werkdruk ervaar je? Wordt er parttime gewerkt? Wordt er gebruik gemaakt van bijvoorbeeld ouderschapsverlof binnen je organisatie? Door het stellen van deze vragen wordt inzichtelijk hoe de organisatie tegen het managen van de balans tussen werk en privé aankijkt. Om de controle die van organisatiecultuur uitgaat op de manier van werken en de grens tussen werk en privé ('boundary control') te onderzoeken zijn vragen gesteld als: Ervaar je keuzevrijheid in waar en wanneer je werkt? Moet je doorstromen naar een hogere functie? Wat zijn jouw ambities? Wordt er verwacht dat je 's avonds of in het weekend werkt? Hoe wordt er gereageerd als jij of je collega's thuiswerken? Door bovenstaande vragen te stellen wordt de mogelijk verklarende rol van organisatiecultuur in de wijze waarop tijd- en plaatsonafhankelijk werken invloed heeft op de werkprivé balans bestudeerd.

3.1.2 Werkwijze coderen en analyseren interviews

De gemiddeld 75 minuten durende interviews zijn met een geluidsrecorder opgenomen en op een later moment geheel uitgeschreven. De analyse van de interviewteksten heeft plaatsgevonden met behulp van het kwalitatieve analyseprogramma Atlas.ti. De eerste stap in de analyse was het nalezen van de uitgeschreven interviewteksten en deze onderverdelen in segmenten (onderdelen/alinea's in de interviewtekst). Aan deze segmenten zijn algemene codes toegekend die omschrijven waar het segment over gaat. Vervolgens zijn alle segmenten nagelezen en geselecteerd op relevantie voor beantwoording van de onderzoeksvraag. Daarbij is als selectiecriteria gehanteerd dat een segment in moet gaan op tijd- en plaatsonafhankelijk werken, werkprivé balans of organisatiecultuur. De geselecteerde segmenten zijn vervolgens herlezen en geïnterpreteerd door er specifieke codes aan toe te voegen. Die specifieke codes zijn mede aan de hand van begrippen uit de theorie, maar ook aan de hand van nieuwe begrippen die voortkwamen uit de interviews, geformuleerd.

3.1.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Deze studie laat zich kenmerken als interpretatief onderzoek. In interpretatief onderzoek staat de betekenis die respondenten aan een bepaald onderwerp verlenen centraal (Verhoeven, 2007, p. 27). Deze studie onderzoekt de relatie tussen tijd- en plaatsonafhankelijk werken en werkprivé balans en probeert deze relatie te verklaren. Met het verklaren van deze relatie wordt de 'hoe vraag' beantwoordt. Het interpretatieve karakter van deze studie maakt het

mogelijk om de verklaring te begrijpen, en naast de 'hoe vraag' tevens de 'waarom vraag' te beantwoorden. Verhoeven (2007, pp. 28-30) noemt onafhankelijkheid, toetsbaarheid en generaliseerbaarheid als kwaliteitscriteria waaraan onderzoek moet voldoen.

Onafhankelijkheid van de mening van de onderzoeker wordt in deze studie nagestreefd door tijdens de interviews open te staan voor andere onderwerpen die aan de orde komen dan vooraf opgenomen in de topiclijst. Daarnaast helpt het compleet uitschrijven van hetgeen in de interviews is gezegd bij de nadere analyse bij het zo objectief mogelijk interpreteren van de data. Om uitspraken van respondenten zo toetsbaar mogelijk te laten zijn, is tijdens de interviews gevraagd naar voorbeelden. Wanneer een respondent sprak over normen en waarden waarvoor zijn organisatie staat, dan werd gevraagd een voorbeeld te geven van een situatie waarin die normen en waarden volgens hem zichtbaar waren. Het voorbeeld van een situatie geeft handvatten voor concrete handelingen of bewoordingen die normen en waarden meer controleerbaar en toetsbaar maken. Door de respondent naar een voorbeeld te vragen bij zijn uitspraak blijven de nadere interpretatie van die uitspraak en de daarmee gemoeide begrippen onafhankelijker van de interpretatie van de onderzoeker. De onafhankelijkheid en toetsbaarheid dragen bij aan de betrouwbaarheid van de studie, aangezien betrouwbaarheid draait om "... metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument (dat betekent dat bij een gelijkblijvend te meten object bij iedere meting dezelfde uitslag moet ontstaan)" (Braster, 2000, p. 3).

Voorgaand voorbeeld met betrekking tot normen en waarden van de organisatie en betrouwbaarheid daarvan bij volgende onderzoeken in andere omstandigheden met andere onderzoekers raakt tevens externe validiteit en constructvaliditeit. Wanneer voorbeelden met betrekking tot normen en waarden van een organisatie in andere situaties en door andere respondenten hetzelfde worden beschreven dan is de meting van het concept normen en waarden betrouwbaarder en extern meer valide. Het concept normen en waarden wordt daarmee meer generaliseerbaar. Ook de constructvaliditeit van het concept organisatiecultuur verbetert daarmee, omdat organisatiecultuur vertaald kan worden in te onderscheiden factoren of variabelen die relatief bestendig zijn in verschillende contexten. De interne validiteit is meer gericht op de verbanden die onderzocht worden en dus de relaties tussen concepten. Door in deze studie de vraag te stellen waarom bepaalde concepten, zoals werkprivé balans, zich op een bepaalde manier manifesteren wordt getracht oorzakelijke factoren in kaart te brengen. Op deze wijze wordt het verband tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en werkprivé balans en de rol van organisatiecultuur in kaart gebracht. Door vervolgens

verbanden uit te pluizen, of mechanismen erin bloot te leggen, en de werking van die mechanismen te verklaren, worden de verbanden completer en de interne validiteit van de theorie die de studie bouwt groter. Interne validiteit is belangrijk in kwalitatief onderzoek, en dus in deze studie, omdat het daarbij meer gaat om het verklaren van de interne werking van verbanden en minder om het vaststellen of generaliseren van de toepasselijkheid of omvang van verbanden voor grote groepen mensen.

3.2 Onderzoeksgroep en selectie

Doordat tijd in de context van werk verschillend kan worden ingevuld lijken accountants niet alleen werk en privé met elkaar te moeten combineren, zoals in principe elke werknemer, maar tevens verschillende vormen van werktijd, namelijk declarabele uren en niet declarabele uren. Accountants (als dienstverleners en kenniswerkers) oefenen dus een beroep uit waarin tijd- en plaatsonafhankelijk werken wordt aangemoedigd door dubbele prestatievereisten. De daarmee gepaard gaande gevolgen die ervoor zorgen dat hun baan veel tijd kost maken accountants een goede onderzoeksdoelgroep om de invloed van tijd- en plaatsonafhankelijk werken op de werkprivé balans te onderzoeken.

Respondenten zijn geworven door middel van het plaatsen van berichten op netwerk-/beroepwebsites, zoals LinkedIn en accountant.nl, het leggen van contact met de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants en het gebruiken van informele contacten. Op de informele contacten na hebben respondenten uiteindelijk zelf contact opgenomen om aan te geven open te staan voor een interview. Daarnaast is gebruik gemaakt van de zogenaamde sneeuwbalmethode, waarin verschillende netwerken van de onderzoeker kunnen worden ingezet (Verhoeven, 2007, p. 164). Het werven van respondenten heeft tijd en investering gevraagd. Internet en netwerksites bieden dan wel mogelijkheden om in direct contact te komen met potentiële respondenten, bijvoorbeeld door middel van het plaatsen van berichten in lopende discussies omtrent onder andere werkdrukgerelateerde artikelen op de beroepwebsite van Nederlandse accountants, maar leveren niet enorm veel reacties op. Daarom is er ook contact gelegd met personen die vanuit hun eigen beroep weer contact hebben met accountants en belastingadviseurs. Zo is er vanuit een dergelijke contactpersoon een mailbericht uitgegaan naar enkele honderden accountants en belastingadviseurs, waarin ik mijn studie kort toe heb gelicht en mijn interviewverzoek heb opgenomen. Verassend genoeg is gebleken dat het direct contact proberen te leggen met potentiële respondenten uiteindelijk de meeste respondenten heeft opgeleverd. Uit de paar honderd accountants en

belastingadviseurs die via de contactpersoon zijn benaderd hebben er uiteindelijk twee aangegeven open te staan voor een interview. Hoewel twee op de paar honderd niet veel is, heeft deze respons mij uiteraard ontzettend geholpen bij mijn studie. Waarom er over een tijdspanne van twee maanden uiteindelijk "maar" tien respondenten zijn geworven lijkt niet duidelijk. Mogelijk heeft het overgrote deel van accountants en belastingadviseurs geen interesse in het onderwerp 'werkprivé balans' of bestaat er bij hen geen behoefte hierover te praten. Een andere, niet ondenkbare, reden kan gebrek aan tijd zijn. Opvallend is dat in elk geval acht van de tien respondenten veel te vertellen had over zijn of haar werkprivé balans en er in het dagelijks leven bewust mee bezig lijkt te zijn. Dit roept de vraag op of de respondenten onderdeel uitmaken van een selecte groep die zich relatief veel bezig houdt met werkprivé balans. Indien hier sprake van is dan heeft deze selectiviteit aan de studie een positieve bijdrage geleverd, omdat het geholpen heeft het bestuderen van het verband tussen tijd- en plaatsonafhankelijk werken en werkprivé balans centraal te stellen.

Om de kans op theoretische saturatie (dermate identieke informatie verkrijgen zodat patronen kunnen worden vastgesteld) zo groot mogelijk te maken is ervoor gekozen om zoveel mogelijk respondenten proberen te werven voor de interviews. Daarom zijn niet alleen respondenten die het beroep van accountant uitoefenen geïnterviewd, maar tevens belastingadviseurs die hun medewerking aanboden. Omdat accountants en belastingadviseurs in hetzelfde vakgebied werken, namelijk financiële dienstverlening, en tevens in dezelfde (soort) organisaties, hebben zij in potentie te maken met zowel directe als indirecte tijdsdruk. Bij de selectie is de vereiste gesteld dat de respondent bij een accountants-/belastingadvieskantoor werkt en dus te maken heeft met het moeten declareren van een minimum aantal uren bij de klant. Dit is inherent aan organisaties die financiële diensten leveren, omdat gemaakte werkuren voor klanten verantwoord moeten worden. Het is belangrijk voor het onderzoek dat alle respondenten dus te maken hebben met directe en objectiveerbare werkuren en indirecte en minder objectiveerbare werkuren, omdat het werk dan verschillende prestatievereisten kent.

In totaal zijn tien accountants en belastingadviseurs geïnterviewd die werkzaam zijn in Nederland (zie tabel 1 voor een overzicht van kenmerken van de respondenten). Onder de tien respondenten wenst één respondent volledig anoniem te blijven. De functie van partner is qua niveau de hoogste en wordt door vier van de geïnterviewde respondenten bekleedt, gevolgd door de functie van manager (twee respondenten) en vervolgens consultant (drie respondenten). Op één respondent na werken alle respondenten fulltime. De respondenten

werken bij verschillende organisaties qua personeelsomvang. De personeelsomvang van 'kleine' organisaties varieert van tientallen tot honderd werknemers, 'middelgroot' betekent een personeelsomvang van honderd tot duizenden werknemers en 'groot' van duizenden tot tienduizenden werknemers. Onder de werkgevers bevinden zich zowel nationale als internationale organisaties.

Tabel 1. Overzicht kenmerken respondenten.

Respondent:	Leeftijd:	Functie:	Dienstverband:	Werkgever:
1	Anoniem	Anoniem	Anoniem	Anoniem
2	51	Partner	Fulltime	Middelgroot
3	48	Manager	Fulltime	Middelgroot
4	44	Partner	Fulltime	Klein
5	29	Consultant	Fulltime	Groot
6	27	Consultant	Fulltime	Middelgroot
7	53	Partner	Fulltime	Klein
8	46	Manager	Parttime	Klein
9	29	Consultant	Fulltime	Groot
10	49	Partner	Fulltime	Middelgroot

Omdat respondenten uit organisaties van verschillende grootte en een verschillend klantenbestand zijn geïnterviewd is er echter wel verschil in de vorm die werk, en dus tijdsdruk, heeft. Er zijn over het algemeen twee soorten accountants, assistent accountants (AA) en register accountants (RA). Het basisverschil tussen een RA en een AA zit in de opleiding. De RA is academisch opgeleid en de AA niet. In de praktijk is de AA vooral werkzaam in het midden en kleinbedrijf (MKB). Daarin begeleidt de AA klanten, adviseert hij hen en maakt ook vaak de jaarrekeningen en werkt deze fiscaal af. De RA is meer terug te vinden in de controlepraktijk en bij grotere bedrijven. Omdat de Belastingdienst en andere belanghebbende partijen, zoals banken, periodieke deadlines stellen brengt werk dat betrekking heeft op het controleren van de jaarrekening en het indienen van belastingaangiften over het algemeen jaarlijks meer periodieke werkdruk met zich mee dan bij advieswerkzaamheden. Over het algemeen is een AA meer gedurende het jaar werkzaam bij een MKB-onderneming om de boekhouding bij te houden en fiscaliteiten te regelen. In de controlepraktijk, waar de RA dus veelal werkt, concentreert de werkdruk zich meer rond de periode februari tot en met mei. Het klantenbestand van de AA en de RA is dus over het algemeen verschillend en de daarmee samenhangende vorm van werk en daaraan gerelateerde

tijdsdruk dus ook. De constante bij iedere respondent blijft echter dat er een bepaald aantal uren declarabel moeten zijn die verantwoord moeten worden, en dat het werk wordt verricht binnen de financiële dienstverlening.

4. Resultaten en analyse

De analyse is stapsgewijs vormgegeven. Eerst wordt ingegaan op het verband tussen tijd- en plaatsonafhankelijk werken en werkprivé balans. Vervolgens wordt de rol van organisatiecultuur in dat verband beschreven. De theoretische verwachtingen worden tevens tegen het licht van de verzamelde interviewdata gehouden.

4.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken en werkprivé balans

Plaatsonafhankelijk werken maakt het mogelijk om, naast een gewerkte dag op kantoor of bij een klant, 's avonds thuis te werken. Er wordt dan veel gewerkt op een dag, waardoor er minder tijd voor privé overblijft.

Respondent 6: "Ja nee dat ['s avonds nog laptop pakken en gaan werken] doen we ook wel, ik heb opzich m'n laptop niet nodig, ik heb dan, ik kan mijn eigen computer gebruiken, je logt in en dan krijg je precies hetzelfde bureaublad als dat ik op m'n laptop zou krijgen, dus je kan gewoon alles doen, dus dat doe ik wel".

De mogelijkheid tot tijd- en plaatsonafhankelijk werken draagt bij aan werken op tijdstippen waarop privé activiteiten worden uitgevoerd.

Respondent 5: "[...] soms dan ga ik uit en denk ik om drie uur 's nachts o, ik moet een mailtje typen".

Plaatsonafhankelijk werken maakt het mogelijk om thuis te werken wanneer werkzaamheden een omgeving vereisen waarin optimaal geconcentreerd kan worden gewerkt, of om geen tijd te verliezen die besteedt kan worden aan werk. Plaatsonafhankelijk werken heeft door middel van thuiswerken tot gevolg dat de thuisplek niet gescheiden is van werk.

Respondent 8: "Voor sommige werkzaamheden, daar moet je af en toe gewoon even je hoofd er bij houden, daar is de kantooromgeving niet altijd de meest geschikte omgeving voor. Dan krijg je weer een telefoontje, komt er weer een collega langs, ik heb geen eigen kamer. Dus dan zeg ik af en toe ik werk even een dagje thuis [...]".

Respondent 7: "[...], en ik werk ook wel veel thuis, soms hoor ik 's ochtends op de radio dat er op de snelweg wat gebeurd is, dan stuur ik even een mailtje naar kantoor, en dan stap ik

om tien uur in de auto en werk ik eerst thuis".

Tijd- en plaatsafhankelijk werken maakt het mogelijk om continu te werken. Dat zou betekenen dat er geen tijd meer overblijft voor privé zaken of vrije tijd. ICT maakt tijd- en plaatsafhankelijk werken in beginsel mogelijk, maar het daadwerkelijk plaatsvinden ervan, en dus de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de werkprivé balans, kent nog een andere belangrijke factor. Een factor waarmee de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op werkprivé balans kan worden verklaard, namelijk het maken van een keuze.

Respondent 4: "Als ik naar mezelf kijk, ik heb dan een Iphone, email check ik niet, mensen kunnen me bellen als ze willen. 's Avonds kijk ik even of ik gebeld ben. Ik weet zeker als ik mijn email ga checken op vakantie dan ben ik elke dag aan het werk. Als er iets aan de hand is dan bellen ze maar".

Interviewer 10: "Maar dat jij zo keuzes kan maken zelf, in waar en wanneer je werkt, welke invloed heeft dat op je werkprivé balans"?

Respondent: "Nou dat geeft mij die rust, juist omdat ik die keuzes kan maken. Dat ik kan zeggen ik ga eerst een paar uurtjes thuis werken, omdat er iets is met een of ander, hoef ik me daar niet druk over te maken".

Respondent 9: "Ja tuurlijk, dat [keuzevrijheid hebben] wel, ze kunnen je niet dwingen te werken, het is ook je eigen verantwoordelijkheid, gevoel een beetje".

Maar wat is er van invloed op het maken van de keuze om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en de grens tussen werk en privé daarmee te laten vervagen? Hoe vrij zijn de respondenten in het maken van die keuze? Het beroep, de financiële dienstverlening, en het kenniswerk dat daarmee gepaard gaat, stelt bepaalde eisen die de keuze om te werken beïnvloedt. Daardoor is de keuze om wel of niet te werken niet geheel vrij te maken, maar wordt die al in een bepaalde richting gestuurd door verwachtingen vanuit de organisatie en het beroep.

Respondent 7: "[...]. Als ik 's avonds om tien uur een mail krijg van een klant dan krijgt ie negen van de tien keer nog een antwoord terug.

Respondent 2: "Veel meer druk, ik weet nog wel dat ik weleens [toen respondent nog in controlepraktijk werkte] hele nachten wegbleef om iets af te krijgen. [...], ja dat moest dan allemaal gedaan worden en of je vrouw dan net bevallen was of niet dat maakte allemaal niet zo veel uit, het was vrij overdreven ja in die tijd".

Respondent 5: "Het blijft druk, je spreekt dan nog wel iets af van toch, je snapt ook wel dat ze het snel nodig hebben, je spreekt wel iets af dat je redelijkerwijs nog wel kan halen. Maar dan komt er vaak nog wat tussen en dan zit je toch weer tot laat".

Respondent 5: "[...], ik heb ook weleens een dag vrij gehad maar dat ik uiteindelijk toch op kantoor zit, omdat er gewoon dingen af moeten. [...]"

Er wordt erkend dat het werk veeleisend is, maar de eigen verantwoordelijkheid in het maken van keuzes wordt eveneens benadrukt. Er wordt een sterke verantwoordelijkheid gevoeld voor het klaar staan voor klanten, waaruit een bepaalde loyaliteit richting die klanten blijkt.

Respondent 7: "Te weinig [zich keuzevrij voelen in het managen van tijd], er wordt nog teveel voor me bepaald nog steeds. Je hebt het ook wel zelf in de hand, je laat dingen ook wel gebeuren. [...]"

Respondent 10: "Ja je moet zelf kunnen schakelen, ja als je dat niet kunt ja dan red je het niet, dan ga je uiteindelijk onderuit. Je moet niet het idee hebben dat je ergens tekort schiet. [...]. Het probleem is in dit soort functies kun je bepaalde dingen niet stoppen. Ja je kunt wel zeggen tot en hier en niet verder, maar als je een klant hebt die in problemen zit dan laat je hem op dat moment niet vallen, dan rij ik op zondag naar [...] toe."

De combinatie van kenniswerk en technologische mogelijkheden is geschikt voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Maar wanneer aan alle randvoorwaarden voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken is voldaan en niets staat tijd- en plaatsonafhankelijk werken meer in de weg, wat is dan bepalend voor de keuze om wel of niet te werken? Verwachtingen spelen daarin een rol. De technische mogelijkheid tot tijd- en plaatsonafhankelijk werken creëert verwachtingen. En die verwachtingen worden een bepaalde standaard of norm. Om

aan die norm te voldoen moet gehoor worden gegeven aan werk als het zich aanbiedt.

Respondent 6: "Ja dus ik kan in principe gewoon eh, ja dat [ICT] is wel echt fijn, alleen het zorgt er ook wel voor dat je dan juist denkt van oh kan ik 's avonds nog even reviewen, dan kunnen ze volgende dag nog even die vraag stellen, want het is de laatste dag dat ze bij die klant zitten bijvoorbeeld. Je gaat ook wel meer werken 's avonds daardoor denk ik".

Respondent 2: "Dat ding [Iphone] heeft een enorme impact, [...], ik zit er ook altijd in, lijkt soms wel of ie vastgegroeid zit. Ik heb hem nog nooit laten vallen, das toch ook raar. Als ik moet kiezen wat ik laat vallen denk ik dat ik in ieder geval mijn telefoon vasthoud. [...]"

Gehoor geven aan werk en daarmee voldoen aan de norm om voldoende declarabele uren te maken, maar tevens dienstbaar te zijn, heeft tot gevolg dat privé activiteiten onderbroken of onmogelijk worden. De grens tussen werk en privé is daardoor niet alleen diffuus, maar neigt zelfs (gedeeltelijk) te verdwijnen. Wanneer er geen grens meer is, is werk iets dat continu aanwezig is. Kenniswerk leent zich primair al voor continue aanwezigheid, waarmee de kans toeneemt dat werk activiteiten die niet direct werkgerelateerd zijn wegvaagt.

Interviewer: "Maar het [Iphone/ICT] biedt heel veel mogelijkheden maar wat heeft het, moet er ergens anders nog een prijs betaald voor worden heeft u het idee of niet?"

Respondent 2: "Ik denk dat die prijs met name zit op die scheiding tussen werk en privé, die valt gewoon helemaal weg door die telefoon, [...]. Ik denk dat je makkelijker tegen een burn-out aanloopt op het moment dat je altijd maar bezig bent met je werk, want er komt een mailtje binnen van de klant je leest hem alvast voor de volgende dag, maar hij zit in je hoofd, voorin je hoofd, en je begint er al over na te denken".

Respondent 1: Ik creëer een situatie voor mezelf dat ik het werk niet mee naar huis neem. Ik heb wel hele strakke grenzen getrokken voor mezelf. Ik weet gewoon dat je niet een bepaalde lijn over moet. Ik heb voor mezelf heel goed uitgemaakt, trek de grens, niet je werk mee naar huis nemen fysiek, mentaal doe je het wel".

De eerste theoretische verwachting die stelt dat tijd- en plaatsafhankelijk werken meer ruimte voor de werknemer met zich meebrengt om het werk zelf in te delen en werk en privé op elkaar af te stemmen, vindt geen duidelijke bevestiging in de verzamelde data. Tijd- en

plaatsonafhankelijk werken leidt eerder tot meer werken, waardoor de kans groter wordt dat de verhouding tussen werk en privé niet evenwichtig is. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken leidt tot minder (sterke) grenzen tussen werk en privé, waardoor werk en privé snel (kunnen) afwisselen. Het bepalen van het eigen ritme lijkt niet het geval te zijn. Het ritme wordt voornamelijk bepaald door de mogelijkheden om te werken en verwachtingen omtrent werken. Die verwachtingen, het belang dat wordt gehecht aan gehoor geven aan werk, dienstbaar zijn, voldoende declarabele uren maken en dus uiteindelijk vele uren werken, bieden een verklaring voor deze relatie. De verwachtingen zijn gestandaardiseerde normen geworden, en kennen een gedeelde betekenisgeving. Ze zijn onderdeel van de organisatiecultuur.

4.2 Organisatiecultuur: hoe?

De tweede theoretische verwachting stelt dat gedeelde betekenisgeving (organisatiecultuur) omtrent prestatievereisten het gedrag van accountants beïnvloedt in die zin dat zij veelal de rol van werknemer vervullen, zich uitend in overwerk. Dat er sprake is van overwerk en het veelvuldig en frequent vervullen van de rol van werknemer laten de interviews tot dusver inderdaad zien. Maar hoe zit het precies met de rol van organisatiecultuur daarin? Hoe ziet de gedeelde betekenisgeving omtrent prestatievereisten eruit? Waaraan is zichtbaar dat veel uren werken belang wordt toegekend?

Er wordt niet direct belang gehecht aan veel uren werken, maar wel aan dienstbaar zijn en declarabel werk vergroten. De dienstbare en actieve werkhouding resulteert veelal in veel werkuren. Het tijdstip waarop en de plaats waar gewerkt wordt zijn hierbij niet leidend.

Respondent 5: "Nou ligt eraan wat je onder direct verstaat, maar wij definiëren directe uren als uren die je daadwerkelijk in rekening kan brengen bij de klant, dan maakt het niet uit of ik ze tussen negen en zes krijg, of om drie uur 's nachts, dat maakt niet uit".

Respondent 9: "[...], je krijgt gewoon posten en deadlines en soms moet het gewoon af zijn, of je nou thuis werkt of op kantoor, [...]"

Om goede diensten te leveren is veel uren werken belangrijk. Er heerst een bepaalde acceptatie van overwerk onder de respondenten. Er is geen kwantificeerbare grens voor aantal werkuren, waardoor zichtbaar wordt dat veel uren werken belang wordt toegekend. Kwaliteit

van de dienstverlening, en daarmee uiteindelijk een hogere kwantiteit, staat voorop, ongeacht het aantal uren dat daarvoor wordt gemaakt. De enige grens die respondenten trekken is die van het hebben van enige controle over tot hoever werk mag reiken. Werk reikt tot in vakanties en bepaalde werkzaamheden worden gepland om tijdens tijd die in potentie vrije tijd was, uit te voeren. Er lijkt zelfs vrije tijd te worden gecreëerd om meer ruimte te creëren voor mogelijkheden tot controle over het plannen van werk. Hieruit blijkt dat het overwerken niet alleen wordt geaccepteerd door respondenten, maar ook in zekere zin door hen wordt omarmd. Ze accepteren de norm van overwerken niet alleen, maar handelen er ook naar en creëren situaties waarin dat plaatsvindt. Het creëren van dergelijke situaties getuigt van het hebben van controle over het werk.

Respondent 8: "[...] toen hebben we [respondent en partner van respondent] gewoon gezegd van nou joh ik ga gewoon een dagje minder ga ik werken, [...]. Het verschaft je ook een bepaalde flexibiliteit. Als het nu druk is kan ik ook wat makkelijker zeggen van joh die vrijdag ben ik toch niet op kantoor, dat probeer ik ook wel zo te houden, maar als ik dat moment nog even die vrijdag wat uurtjes bij wil benen dan doe je dat toch wat makkelijker".

Respondent 7: "Nee dat weer niet want ik had makkelijk vier middagen kunnen werken [tijdens vakantie van een week], want dat had ik zo kunnen doen. Maar er waren wel twee klussen waarvan ik van tevoren al dacht van nou als ik een keer een dagje slecht weer heb dan doe ik dat effe, dan is het uit m'n systeem. Indirecte klussen, niet voor de klant, maar moet wel gebeuren. Dan geeft dat ook als ik op vakantie ben rust, als ik dat afgewikkeld heb [...]. [...], nou dit is wel de grens, dat het niet moet, dat ik zelf kan bepalen van nou het is nu slecht weer ik doe het gewoon effe".

Respondent 4: "[...]. Je kan wel hard werken als je je werk maar goed plant en je niet gek laat maken".

De tweede theoretische verwachting veronderstelt dat wanneer veel uren werken vanuit de organisatiecultuur als normaal gezien wordt, de werknemer minder tijd over houdt waarin hij zelf zijn werkprivé balans kan managen. Zichtbaar is dat respondenten veel uren werken en diffuse grenzen hierin accepteren als iets dat bij de dienstverlening hoort en er zelfs naar handelen, al dan niet om er controle over te behouden. Het omarmen van de vele uren werken

en diffuse grenzen tussen werk en privé lijkt er enigszins op te wijzen dat respondenten de norm geheel zelf creëren. Niets is minder waar, want respondenten hebben ook het gevoel dat de werkethiek hen opgelegd wordt. Desalniettemin wordt de werkethiek, of "traditie van het werken", in stand gehouden door de loyaliteit van respondenten aan de werkethiek. Door loyaal te zijn aan die werkethiek handelen respondenten ernaar, waarmee zij tegelijkertijd de norm in stand houden.

Respondent 5: "We hebben inderdaad gewoon een 40 uren contract, je maakt meer uur, dat is nou eenmaal zo, [...], ik ben heel plichtsgetrouw en als iets af moet dan moet het ook af, en dan zal ik ook nooit laten zitten en gewoon naar huis gaan, [...], ik wil wel gewoon mn werk goed doen".

Respondent 8: "Dat [parttime werken] is ook wel iets dat ik in de accountancy wat ik gezien heb, [...], sommige kantoren hoor ik nog steeds dat het geen optie is, terwijl de wereld toch echt wel veranderd is".

Respondent 3: "Ik heb daar [in het managen van tijd] in principe keuzevrijheid in, maar het is ook een beetje de traditie van het werken die je toch met je meedraagt en al jaren in functioneert die je niet gaat veranderen. Als ik bijvoorbeeld een paar avonden concreet productief bezig ben geweest, bijvoorbeeld besprekingen bij klanten, dan zou je kunnen zeggen ik begin vrijdag een uurtje later. Toch doe ik dat niet, dat zit er gewoon in gebakken".

Respondent 6: "Ehmm, het wordt wel van je verwacht dat je nu gewoon hard loopt zeg maar dat je echt wel veel werkt en veel uren maakt, omdat het gewoon echt druk is. En ja, dat betekent dan dat je 's avonds werkt en ja dat wordt wel verwacht. [...]. Het is niet zozeer dat je er echt op wordt afgerekend, maar impliciet wel denk ik. Ze zeggen het niet hardop maar het wordt wel verwacht".

Veel uren werken wordt vanuit de organisatiecultuur dus als wenselijk gezien, en wanneer het veel gedaan wordt, dan wordt het vanzelf normaal, of een traditie. Of respondenten daardoor (conform de tweede theoretische verwachting) minder tijd overhouden om zelf hun werkprivé balans te managen is niet direct duidelijk. Wel is duidelijk dat grenzen tussen werk en privé snel worden overschreden, mede omdat ICT hiertoe mogelijkheden biedt. Werk en privé zijn niet duidelijk van elkaar afgebakend. De diffuse grens tussen werk en privé en de standaard

van eerder meer dan minder uren werken zorgt er voor dat er minder tijd voor privé zaken overblijft. Veelal wordt "de traditie van het werken" grotendeels geaccepteerd door respondenten en er wordt door hen gehandeld conform die traditie, ook al lijkt er frictie bij hen te bestaan.

Respondent 5: "[...] vragen dat we dat de volgende dag moeten opleveren, dan moeten we gewoon doorwerken 's avonds. Daar wringt het dan wel, [...] en het feit dat wij daar dan op in gaan van ja is goed, is goed. [...]"

Respondent 6: "Nou dat lijkt misschien zo [zelf keuzes maken] maar qua werk worden er toch wel heel veel keuzes voor je gemaakt, want het is toch vaak van dan moet het klaar zijn en moet zorgen dat het klaar is. En dat betekent soms dat ik 's avonds moet werken, want anders dan red ik dat niet. Want opzich als ik mag kiezen zou ik liever om vijf uur zeggen van jongens het is mooi geweest morgen weer een dag, maar dat gaat gewoon niet in de drukke periode. Dat probeer ik wel te plannen maar dat lukt eigenlijk bijna nooit (lacht). Ja je bent toch afhankelijk van klanten, van andere medewerkers, je zit toch in een team"

Respondent 4: "[...], het zit in je eigen hoofd, je wil het zelf uit je systeem hebben, anders krijg je het morgen weer op je bordje, krijg je het morgen weer druk, [...]"

Dat de prestatiegerichte normen en waarden breed worden aangehangen en het voldoen eraan werktijd met zich meebrengt is nu duidelijk, maar waarom speelt het die rol en draagt het eraan bij dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken leidt tot diffuse grenzen tussen werk en privé en daarom een verhoogde kans op variërende vormen van werkprivé balansen, en dus niet per definitie een werkprivé balans die geheel zelf wordt vormgegeven en aangepast op privé zaken/-taken en dus tot meer verschillende mogelijkheden om arbeidsparticipatie af te stemmen op privé zaken/-taken en dan tot meer arbeidsparticipatie? Waarom heeft het zo'n sterke invloed op het gedrag van de respondenten, zelfs wanneer zij hierin frictie ervaren? Waarom kent "de traditie van het werken" zoveel acceptatie en naleving, behalve dan omdat het de kans op promotie zou kunnen vergroten?

4.3 Organisatiecultuur: waarom?

Er staat iets tegenover het harde en vele werken. De tegenprestatie of beloning voor de vele uren werken en inzet en loyaliteit wordt gevonden in collegialiteit en wederzijdse loyaliteit.

Respondent 5: "[...], ja maar weet je ik wil m'n werk gewoon goed doen, ik vind het ook wel leuk werk en het is wel zodanig work hard play hard sfeer, positief hoor. Je werkt gewoon hard maar je hebt gewoon lol met je collega's [...]"

Respondent 5: "Ja ik heb weleens 24 uur achter elkaar doorgewerkt, uurtje ontbeten buiten de deur en weer tot één uur 's nachts. [...]. Je zit niet continu, het is ook wel zo dat het ook wel gedoogd wordt dat je als je om negen uur binnenkomt en je gaat om half elf koffiedrinken, en een beetje voetballen tussendoor, maar het is ook wel zo, je bent nooit voor zessen weg"

Beloning kan zich uiten in een op een ontspannen manier tijd doorbrengen met collega's, maar ook in directe verbale beloning.

Respondent 9: "[...] ook als ze je wat vragen dan zeggen ze ja ik weet dat je heel druk bent maar kun je me misschien even helpen met dit en dat. Iedereen [...] weet dat gewoon, en de waardering van bovenaf wordt uitgesproken, per mails, krijgen we regelmatig. Dat ze ons bedanken voor onze werkzaamheden in de drukke periode"

De beloning in collegialiteit en wederzijdse loyaliteit geeft blijk van erkenning. Erkenning voor het harde werken, voor loyaal gedrag. Met die erkenning wordt iets gangbaars, namelijk vele uren werken, verbijzonderd. En het erkennen van het bijzondere draagt bij aan een gevoel van eigen verdienste, een gevoel van controle over het eigen handelen. Een gevoel van controle over het eigen handelen biedt tegenwicht aan loyaal gedrag op ongewenste momenten, aan gevoel van frictie wanneer gewerkt wordt wanneer dat eigenlijk niet gewenst is. De derde theoretische verwachting, namelijk dat organisatiecultuur van invloed is op het gedrag van accountants en daarmee het combineren van werk en privé, omdat het handelen van accountants naar normen en waarden uit de organisatiecultuur wordt beloond door de organisatie, vindt steun in de bevindingen. Willen voldoen aan verwachtingen vanuit de organisatiecultuur, en daarmee tevens aan die van jezelf, resulteert voor de respondenten in verminderde mogelijkheden tot variëren in combinaties van werk en privé, en dus tot minder mogelijkheden om werk en privé met elkaar te combineren, omdat voldoen aan de norm een hoog aantal werkuren met zich meebrengt en een staat van paraatheid vereist waarmee de grens tussen werk en privé verzwakt en het vervullen van de werknemersrol wordt aangemoedigd.

4.4 Conclusie

Dat tijd- en plaatsafhankelijk werken van invloed is op werkprivé balans, door middel van het bieden van meer ruimte voor de werknemer om werk zelf in te delen en uit te voeren wanneer en waar hij dit wil, vindt geen duidelijke bevestiging in de verzamelde data. Tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt eerder tot meer werken, waardoor de kans groter wordt dat de verhouding tussen werk en privé niet evenwichtig is. Tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot minder (duidelijke) grenzen tussen werk en privé, waardoor werk en privé snel (kunnen) afwisselen. De wijze waarop respondenten met de grens tussen werk en privé omgaan kenmerkt zich door integratie van de rollen van werknemer en bijvoorbeeld partner. De grenzen tussen werk en privé zijn flexibel en niet specifiek aan tijd en plaats gebonden ('flexible boundary'). Rollen overlappen elkaar (Ashfort et al., 2000, p. 479).

Het ritme wordt voornamelijk bepaald door de mogelijkheden om te werken en verwachtingen omtrent werken. Die verwachtingen, het belang dat wordt gehecht aan vele uren werken en dienstbaar zijn, bieden een verklaring voor de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de werkprivé balans in deze studie. De verwachtingen zijn gestandaardiseerde normen geworden, en kennen een gedeelde betekenisgeving. Ze zijn onderdeel van de organisatiecultuur en hebben betrekking op het leveren van prestaties waarvoor tijdeisende werkzaamheden moeten worden verricht.

Zichtbaar is dat respondenten veel uren werken en diffuse grenzen hierin accepteren als iets dat bij de dienstverlening hoort en er zelf controle over proberen te houden. Er staat iets tegenover het harde en vele werken. De tegenprestatie of beloning voor de vele uren werken en inzet en loyaliteit wordt gevonden in collegialiteit en wederzijdse loyaliteit. De beloning in collegialiteit en wederzijdse loyaliteit geeft blijk van erkenning. Erkenning voor het harde werken, voor loyaal gedrag. Deze erkenning leidt tot voldoening, en voldoening geeft beloning.

Voldane werknemers zijn belangrijk voor de organisaties waarin de respondenten werken, omdat zij het middel zijn waarmee productiviteit kan worden geleverd. De respondenten leveren immers de diensten aan klanten. Om productiviteit te waarborgen in het geval van tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt controle uitgeoefend door de organisatie. Die controle of 'boundary control' (Perlow, 1998) verloopt via het belonen van organisatieculturele normen en waarden die respondenten zelf ook hanteren. De denkwijze komt vanuit de respondent zelf door loyaal te zijn aan organisatieculturele waarden en normen. Het nemen van verantwoordelijkheid voor het inrichten van werk, dat zichtbaar is

door het maken van keuzes daarin, wordt door de organisatie op prijs gesteld, omdat de wijze waarop dat gedaan wordt laat zien of de waarden en normen van de organisatiecultuur worden aangehangen. Als dat zo is, als de accountant of belastingadviseur zijn rollen met elkaar integreert, laat overlappen en werk en privé dus niet strikt van elkaar scheidt, dan is het proces van cultuurmanagement geslaagd. Dan is het eindproduct van cultuurmanagement voltooid, namelijk dat de werknemer zelf zijn tijd managet zoals de organisatie wenst dat hij dat doet. Cultuurmanagement mondt dan uit in zelfmanagement (aan de hand van Grey, 2009). Een manager uit een studie van Kunda naar het managen van organisatiecultuur meent dat het idee achter cultuurmanagement het volgende is: "... to educate people without them knowing it. Have the religion and not know how they got it" (Kunda, 1992, p. 5, zoals beschreven in Grey, 2009, p. 71). Zelfmanagement is geslaagd als er loyaliteit getoond wordt. Die loyaliteit wordt beloond met "plezier". Een citaat uit een presentatie van belastingadviesorganisatie Ernst & Young sluit hier op aan: "Laat dit het doel zijn dat we allemaal nastreven: de waarden van het bedrijf belichamen, klantrelaties centraal stellen, voeling houden met de hele organisatie, plezier hebben!!!" (zoals beschreven in De Botton, 2012, p. 271).

5. Conclusie en discussie

In deze studie stond de relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en de balans tussen werk en privé centraal. Tevens werd een verklaring van de relatie onderzocht. De onderzoeksvraag van deze studie luidde:

Wat is de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de werkprivé balans en hoe is deze invloed te verklaren?

5.1 Wat heeft mijn studie opgeleverd met betrekking tot de onderzoeksvraag?

Uit deze studie is gebleken dat tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot diffuse grenzen tussen werk en privé. De accountants en belastingadviseurs uit deze studie integreren werk en privé overwegend met elkaar, ook al is dat niet altijd door hen even gewenst.

De relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en diffuse grenzen tussen werk en privé kan verklaard worden door gevoelens van loyaliteit. Ondanks dat respondenten niet altijd gehoor willen geven aan hun werk in vrije tijd doen zij dat vaak wel. Ook anticiperen zij er zelfs op door tijd vrij te maken voor werk of het als een gewoonte in te bouwen in vrije tijd. Loyaliteit aan organisatieculturele normen en waarden wordt beloond door de organisatie met wederzijdse loyaliteit.

5.2 Vertaling onderzoeksresultaten sociologische theorie en reflectie op (realisatie) sociologische relevantie

Uit deze studie blijkt dat bij een geïntegreerde wijze van omgaan met verschillende rollen tijd en plaats niet bepalend zijn voor het vervullen van een bepaalde rol. De grenzen tussen de rol van werknemer en een privégerelateerde rol zijn dan flexibel. Deze bevindingen bieden ondersteuning voor de 'boundary theory' van Ashfort et al. (2000).

Daarnaast ondersteunt deze studie de veronderstelling van Van de Haterd (2010, p. 110) dat organisatiecultuur een grote rol speelt in de relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken (Van de Haterd noemt 'flexibel werken') en de hoeveelheid uren werken. Er wordt bij de organisaties waar de accountants en belastingadviseurs van deze studie werken gretig gebruik gemaakt van de mogelijkheden die tijd- en plaatsafhankelijk werken biedt: er wordt naast werken binnen kantoortijden tevens buiten kantoortijden gewerkt, wat resulteert in eerder meer dan minder uren werken. Het voorkomen van overwerken, of veel uren werken,

komt overeen met de bevindingen van Lewis (2007) in haar onderzoek binnen de accountancysector in Engeland. Er bestaat, zoals Lewis constateert, een specifieke betekenis van tijd in de beroeps- en organisatiecontext van de accountants en belastingadviseurs in deze studie. Tijd is kostbaar, en dient zoveel mogelijk declarabel te zijn. Door gehoor te geven aan dienstvragen van klanten, vragen van collega's en verzoeken van leidinggevenden laat je als werknemer zien dat je tijd ook als kostbaar voor de organisatie ziet. De werknemer die dat doet laat zien dat hij loyaal is aan de normen en waarden van de organisatie en reproduceert daarmee diezelfde normen en waarden. Tijdens het handelen ernaar bevestigt hij deze.

Uit eigen beweging de normen en waarden van de organisatie bevestigen door ernaar te handelen en gevoelig te zijn voor de beloning die daarop vanuit de organisatie met wederzijdse loyaliteit volgt, maakt het voor de organisatie mogelijk controle over het handelen van de werknemer uit te oefenen. Die controle reikt tot en met het privéleven, omdat het via de controle op de wijze waarop en wanneer er wordt gewerkt controle heeft op het combineren van werk en privé. De organisatie doet dan aan 'boundary control' (Perlow, 1998).

5.3 Wat is de bredere betekenis van mijn bevindingen? Reflectie op maatschappelijke relevantie

Deze studie tracht bij te dragen aan inzicht in het managen van de werkprivé balans door factoren die daarop van invloed zijn te beschrijven en de invloed ervan te verklaren. Zowel overheid- als organisatiebeleid rondom het combineren van werk en privé zou rekening kunnen houden met die factoren.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken lijkt in een organisatie met een cultuur waarin overwerken eerder regel dan uitzondering is niet of minder te helpen bij het creëren van ruimte voor de werknemer om werk naar eigen behoefte en inzicht en flexibel in te delen. Het leveren van prestaties is dan namelijk juist afhankelijk van het werken van een bepaalde hoeveelheid tijd. Het behalen van de verschillende prestaties, door middel van het verrichten van verschillende werkzaamheden die tijd eisen, wordt dusdanig belang toegekend dat deze dominant zijn boven de omstandigheden waaronder deze bereikt worden. De invloed van tijd- en plaatsonafhankelijk werken op de werkprivé balans is dan dat werk dominant is boven de arbeidsomstandigheden waaronder gewerkt wordt, zoals arbeidstijden en arbeidsplekken. De dominantie van werk zou kunnen betekenen dat de balans tussen werk en privé verstoord wordt, omdat privé ondergeschikt wordt aan werk.

Uit deze studie blijkt dat het willen voldoen aan verwachtingen van een dergelijke

organisatiecultuur resulteert in verminderde mogelijkheden tot het variëren in combinaties van werk en privé. Het resulteert in minder mogelijkheden om werk en privé met elkaar te combineren, omdat voldoen aan de norm een hoog aantal werkuren met zich meebrengt en een staat van paraatheid vereist waarmee de grens tussen werk en privé verzwakt en het vervullen van de werknemersrol wordt aangemoedigd. Deze bevinding zou betekenen dat het invoeren van structurele wijzigingen, in de vorm van beleid en wetgeving, het combineren van arbeid en zorg, werk en privé, niet per definitie makkelijker maakt. De mogelijk toekomstige Wet Flexibel Werken zou volgens de politieke partijen CDA en GroenLinks arbeidsparticipatie moeten stimuleren, vooral onder jonge (en) alleenstaande ouders maar ook mantelzorgers, door mogelijkheden te creëren om de balans tussen werk en privé goed te houden (GroenLinks, 2013). Culturele factoren, zoals organisatie-/beroeps cultuur, spelen eveneens en mogelijk op verschillende wijzen een rol binnen organisaties. Beleid omtrent arbeidstijden/-plekken werkt naar verwachting niet binnen elke organisatiecontext hetzelfde uit, wat zou kunnen betekenen dat het gewenste effect van de wetgeving niet in elke organisatiecontext bereikt wordt. Meer mogelijkheden creëren om arbeidsparticipatie te stimuleren en arbeid en zorg met elkaar te combineren door het aanvragen van thuiswerkdagen werkt een vervagende grens tussen werk en privé mogelijk verder in de hand. Wanneer organisatieculturele normen en waarden een vervagende grens tussen werk en privé reeds in de hand werken met behulp van overwerk, dan doet tijd- en plaatsafhankelijk werken daar nog een schepje bovenop. De verwachting om veel te werken wordt in dergelijke culturen mogelijk verder versterkt, waardoor sommige werknemers mogelijk sneller tegen overwerktheid oplopen. Zeker in tijden van economische recessie en hogere werkloosheid zou het willen voldoen aan verwachtingen van de organisatie nog meer druk op werknemers kunnen uitoefenen om baanonzekerheid te reduceren.

5.4 Reflectie op onderzoeksproces en vervolgonderzoek

Deze studie is uitgevoerd door één onderzoeker. Dat betekent dat het afnemen van de interviews en het uitschrijven en analyseren ervan door dezelfde persoon is uitgevoerd. Dit maakt de gevoeligheid voor subjectiviteit groter dan wanneer de data door meerdere personen zou zijn geanalyseerd. In het analyseproces, dat continu gaande is, ook tijdens het afnemen van interviews, vindt telkens interpretatie door de onderzoeker plaats. Die continue interpretatie kan tunnelvisie opleveren, in de zin dat buiten proportioneel gefocust wordt op bepaalde aspecten. Het inzoomen op factoren die een rol spelen in de studie is echter een sterk

punt die de kwaliteit en relevantie van de verzamelde data ten goede kan komen. Het doel is immers het verklaren van een relatie. Getracht is om "objectiviteit" en "subjectiviteit" niet buiten proportioneel uit verhouding te laten zijn om het beschrijven van patronen die van waarde zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag niet uit het oog te verliezen. Daartoe heeft de topiclijst als hulpmiddel gediend door de onderwerpen op die topiclijst tijdens de interviews allen te behandelen en vragen omtrent de topics in beginsel zoveel mogelijk in dezelfde vorm te stellen.

Gebleken is dat het lastig is om te achterhalen of het loyaliteitsgevoel van de respondenten voornamelijk samenhangt met organisatiecultuur of met het karakter van de respondent. Zoals beschreven lijkt daarin een bepaalde dualiteit te bestaan. Om het begrip 'cultuur' meer uitgebreid te meten en wellicht beter te kunnen onderscheiden, had het toevoegen van meerdere indicatoren ervan in de topiclijst echter een welkome aanvulling geweest.

De onderzoeksgroep varieert wat betreft functieniveau en werkgever. Verschillende functieniveaus zouden samen kunnen gaan met verschillende ervaringen omtrent loyaliteit. Daarnaast hangt het klantenbestand en daarmee samenhangende werkdruk, zoals beschreven in hoofdstuk twee, samen met de grootte van het accountants-/belastingadvieskantoor. Doordat de respondenten functies van verschillende niveaus bekleden die mogelijk verschillende vormen van werkdruk kennen is het dus mogelijk dat verschillende variabelen een rol spelen in het verband tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en werkprivé balans. Aan de andere kant werken alle respondenten in dezelfde soort dienstverlening, waardoor gevonden patronen wel kunnen worden gerelateerd aan de cultuur van die dienstverlening en die van de organisaties die er binnen opereren. Patronen die zijn gevonden zouden relatief onafhankelijk van functieniveau en/of klantenbestand moeten zijn, juist omdat ze gevonden worden ondanks een variatie aan functie(niveaus) en klantenbestanden. Die onafhankelijkheid maakt de gevonden patronen in relatie tot de onderzoeksvraag relevant. Desondanks zou vervolgonderzoek, om de mogelijke afhankelijkheid van patronen in data van variabelen die samen kunnen hangen met functieniveau en werkdruk zo klein mogelijk te maken, de achtergrondvariabelen die de respondenten kenmerken constant kunnen houden. Dit betekent dat de variabelen 'functie(niveau)' en 'klantenbestand' van de financiële dienstverlener, waarvoor de respondenten werkzaam zijn, in elk geval hetzelfde zouden moeten zijn.

Referenties

- Ashfort, B.E., Kreiner, G.E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, Vol. 25(3), 472-491.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde, Nederland: Par CC.
- Botton, de, A. (2012). *Ode aan de arbeid*. Amsterdam, Nederland: Olympus.
- Braster, J.F.A. (2000). *Beleidsvaluatie-onderzoek bij het ministerie van SZW. Kwaliteitscriteria en onderzoeksprogrammering in theorie en praktijk*. Utrecht: AWSB.
- Clegg, S.R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2008). *Managing and organizations: an introduction to theory and practice* (2nd Revised Edition). London: SAGE.
- Gerson, K. (2009). Changing lives, resistant institutions: A new generation negotiates gender, work, and family change. *Sociological Forum*, Vol. 24(4), 735-753.
- Grey, C. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- GroenLinks. (2013). *GroenLinks en CDA willen verzoekrecht op thuiswerken voor 1 januari 2014 invoeren*. Verkregen op 16 augustus 2013, van <http://tweedekamer.groenlinks.nl/node/100344>
- Haterd, van de, B. (2010). *Werken nieuwe stijl*. Amersfoort, Nederland: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Lewis, S. (2007). Working time, client time and family time: accounting for time in the accountancy profession. In T. van der Lippe, P. Peters, *Competing claims in work and family life*, (p. 143-159). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- NBA. (2013). *Burn-out is te voorkomen*. Verkregen op 29 april, 2013, van <http://www.accountant.nl/Accountant/Nieuws/Burnout+is+te+voorkomen.aspx>
- Nippert-Eng, C. (1996). The classification of "home" and "work". *Sociological Forum*, Vol. 11(3), 563-582.
- Perlow, L.A. (1998). Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43(2). Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control, 328-357.
- PWC. (2011). Een verkenning van macro-economische effecten van Het Nieuwe Werken. Verkregen op 16 juli, 2013, van <http://www.accountancynieuws.nl/Uploads/Files/rapport-economische-baten-hnw.pdf>

- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2(2), 121-139.
- SCP. (2013). *Aanbod van arbeid 2012*. Den Haag, Nederland.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam, Nederland: Boom Onderwijs.
- Wester, F., Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho b.v.

Bijlage: topiclijst

Topiclijst:

Algemene vragen:

- Waar werk je?
- Welke functie heb je?
- Werk je parttime/fulltime?
- Hoe lang werk je er al?
- Hoe lang oefen je dit beroep uit?

Tijd- en plaatsafhankelijk werken en werkprivé balans:

- Hoe manage jij je werk/tijd?
- Waarom manage jij je werk/tijd zoals je doet?
- Hoe kijk jij tegen werkprivé balans aan?
- Sluit de manier waarop jij je tijd managet aan op je behoeften?

Organisatiecultuur:

- Ervaar je keuzevrijheid in tijd- en plaatsafhankelijk werken?
- Moedigen leidinggevenden/collega's je aan?
- Hoeveel vrijheid hebben werknemers?
- Ontvang je steun van collega's en leidinggevenden?
- Hoe kijkt de organisatie volgens jou tegen tijd en het managen van werk en privé aan?
- Welke tijds-/werkdruk is er?
- Wat zijn carrièrevereisten binnen de organisatie?