

Balanceren tussen hemel en hel: flexwerken.

Een onderzoek naar flexibele werkarrangementen en de ervaren werk-privébalans bij het ministerie BZK. Wat is de rol van *boundary management* hierin?

Renée Vermeulen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Masterthesis Bestuurskunde Management van HR en Verandering

Eerste lezer: dr. Laura den Dulk

Tweede lezer: Lieselot VandenBussche, PhD

Rotterdam, november 2017



Samenvatting

In het huidige onderzoek is geprobeerd een antwoord te vinden op de vraag welke effecten het werken aan de hand van TPAW heeft op het ervaren van balans tussen werk en privé. Het onderzoek is in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar het tevens heeft plaatsgevonden. Binnen de onderzoeksvraag is tevens gekeken naar de invloed van *boundary management*. In de analyse is gevonden dat de manier waarop met de mogelijkheden van TPAW gewerkt wordt, niet in direct verband lijkt te staan met het al dan niet ervaren van werk-privébalans. Daarentegen lijkt de manier waarop respondenten omgaan met de grenzen tussen werk en privé wel van invloed te zijn op de werk-privébalans, waarbij het toepassen van de voorkeursstijl leidt tot een goede balans. In de analyse is tevens gevonden dat het ervaren van controle in hoe grenzen gemanaged worden, en het ervaren van een omgevingsklimaat wat persoonlijke aanpassing stimuleert, verband houdt met het ervaren van balans tussen werk en privé. Het onderzoek sluit af met concrete aanbevelingen voor het ministerie van BZK.

Abstract

This study attempts to answer the question whether working along the guidelines of TPAW has any effects on the work life balance. The investigation was warranted by the Dutch Ministry of the Interior and Kingdom Relations (ministry of BZK), which also served as the location of the inquiry. Within the research question, attention is also given to the concept of boundary management. In the analysis is found that the way in which employees tend to work along the guidelines of TPAW, is not directly related to the work life balance. However, the way in which employees deal with the boundaries between work and private life appears to affect the work life balance. Being able to apply the preferred boundary management style seems to lead to a positive balance. In addition, being in control of your boundary management style and experiencing a customized work climate is also found to be positively related to the work life balance. The study concludes with specific recommendations at the address of the ministry.

Inleiding

‘Flexwerken is de hel’, dat was de strekking van een opiniestuk in het NRC (Bouma, 2016). Het wegvallen van een eigen werkplek, waar een werknemer zich kan terugtrekken uit het turbulente werklevens, is aldus Bouma een hekelpunt. In het stuk worden de nieuwe werkplekken omschreven als allesbehalve prettig en worden er vraagtekens geplaatst bij de vermeende kwaliteitsverhoging van het werk die met TPAW gepaard zou gaan. Maar ondanks de kritiek maken veel organisaties nog altijd plannen om te gaan werken aan de hand van flexibele werkarrangementen (FWA’s) of zijn al overgegaan op dergelijke vormen van werken.

Ook binnen de Rijksoverheid zijn FWA’s een belangrijk onderdeel geworden. De drijvers voor het Rijk om volgens de principes van het zogenoemde tijd-, plaats- en apparaat onafhankelijk werken (TPAW) te gaan werken, komen voort uit de veranderende relatie tussen de overheid en de burgers (Rijksoverheid, 2016; Nota Vernieuwing Rijksdienst, 2007). Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de toenemende globalisering en individualisering hebben geleid tot maatschappelijke onzekerheid en wantrouwen tegen traditionele instituties (Nota Vernieuwing Rijksdienst, 2007). Om adequaat te reageren op onzekerheid en wantrouwen heeft het Rijk zijn bedrijfsvoering veranderd. Er is koers gezet om sneller en alerter te reageren; om alleen op te treden wanneer het echt nodig is; om minder (complexe) regels op te stellen; om uitvoerbaar beleid te maken en reeds uitgevoerd beleid af te schaffen; om resultaatgericht te zijn en tot slot om efficiënt, effectief en professioneel te handelen (Nota Vernieuwing Rijksdienst, 2007). Het werken volgens de principes van TPAW wordt hierbij gezien als noodzakelijke stap in de richting van de nieuwe Rijksdienst.

Met het werken volgens de principes van TPAW beoogt het Rijk verschillende doelen te behalen. Zo wordt verwacht dat het bijdraagt aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit, aan het verbeteren van de algehele kwaliteit van het werk en aan het verbeteren van de werk-privébalans van medewerkers (Rijksoverheid, 2016). Werken aan de hand van TPAW zorgt daarnaast ook voor een besparing op huisvesting, het moderniseren van werkplekken en mogelijkheden om slimmer samen te werken, bij voorkeur over organisatiegrenzen heen, met ondersteuning van ICT. (Rijksoverheid, 2016).

Om het werken aan de hand van TPAW binnen de Rijksoverheid richting te geven, zijn op verschillende manieren informatie en kaders omtrent TPAW opgesteld en beschikbaar gemaakt voor Rijksambtenaren. Ondanks deze informatie en kaders, lijkt TPAW veel ruimte te bieden voor persoonlijke invulling. Zo wordt bijvoorbeeld niets gesteld over specifieke tijden waarop wel of niet gewerkt moet worden, welke plaatsen toegestaan zijn of welke apparaten

gebruikt moeten worden. Dus hoewel de mogelijkheden van het werken met TPAW een feit zijn, geeft de toepassing ervan veel vrijheid voor persoonlijke invulling.

Werk-privébalans.

Met het werken aan de hand van TPAW wil de Rijksoverheid werknemers onder andere meer mogelijkheden bieden om het werk beter af te stemmen met het privéleven. Aan de hand van de aangeboden FWA's hopen zij dan ook dat medewerkers een goede werk-privébalans krijgen. Verschillende onderzoeken hebben reeds aangetoond dat een betere balans inderdaad kan resulteren uit het werken aan de hand van FWA's (Shockley & Allen, 2007; Adams & Jax, 1999; Golden, 2001; Goldenhar, 2003). Zo bieden FWA's mogelijkheden om werktijden en -plaatsen aan te passen aan verantwoordelijkheden vanuit de privésituatie, zoals het zorgen voor kinderen of het bieden van mantelzorg, waardoor verwachtingen beter waar te maken zijn.

Echter, FWA's leiden niet per definitie tot een goede werk-privébalans (Glavin & Schieman, 2010). Ze zouden namelijk tevens aanleiding geven tot rolvervaging en werk-privéconflict (Glavin & Schieman, 2010). Door niet meer tijd- en plaatsgebonden te zijn, kunnen de grenzen tussen domeinen zoals werk en familie, vrienden of vrije tijd vervagen (Glavin & Schieman, 2010). Zo kunnen medewerkers die veel thuiswerken moeite hebben om los te komen van het werk. Op een typische privéplaats worden zij immers steeds herinnerd aan het werk. Werk-privéconflict ligt daarmee op de loer omdat het lastig kan zijn om voldoende tijd en energie in alle domeinen te steken wanneer grenzen tussen werk en privé vervagen. Het privédomein is dan namelijk niet meer strikt voor privé evenals het werkdomein niet meer uitsluitend voor werk. De tijd die dan bijvoorbeeld aan privé besteed wordt, kan te kort schieten.

De effecten van FWA's voor de werk-privébalans zijn in de wetenschap dus niet eenduidig bevonden (Allen & Shockley, 2006). Desondanks is het voor organisaties belangrijk aandacht te besteden aan de balans. De voordelen van een goede balans zijn voor organisaties en individuen namelijk niet mis te verstaan. Zo draagt het bij aan een verbeterde gezondheid, meer zelfvertrouwen en een betere relaties met collega's (Lowe, 2005) en is een goede balans tussen werk en privé van groot belang voor het algemene welzijn van mensen (OECD, 2013).

Boundary Management.

Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van eenduidige effecten voor FWA's op de werk-privébalans, kan gezocht worden in de manier waarop medewerkers om (wensen te) gaan met de grenzen tussen werk en privé (Kossek & Lautsch, 2012). Er bestaan namelijk grote verschillen in hoe grenzen tussen werk en privé gemanaged worden. De persoonlijke

voorkeuren voor het managen van de grenzen worden ook wel *boundary management styles* genoemd (Kossek & Lautsch, 2012). De verschillende voorkeursstijlen kunnen op een continuüm geplaatst worden (Kreiner, 2006; Nippert-Eng, 1996). Segmenteren, waarbij werk en privé strikt gescheiden worden, en integreren, waarbij werk en privé in elkaar overlopen, vormen de meest extreme stijlen op het continuüm. In het midden van het continuüm ligt de afwisselings- of hybride voorkeursstijl. Personen met deze voorkeursstijl schakelen, afhankelijk van omstandigheden, tussen segmenteren en integreren (Kossek & Lautsch, 2007).

Het is voor medewerkers niet altijd mogelijk de voorkeursstijl toe te passen (Mellner, 2016). De controle over hoe grenzen gemanaged worden ligt namelijk niet alleen in handen van medewerkers: regels en dominante opvattingen in de omgeving spelen hierin ook een grote rol (Mellner, 2016; Kossek & Lautsch, 2007). Het ervaren van controle zou essentieel zijn voor het verkrijgen van een goede werk-privébalans (Kossek et al., 2006; Kossek, Ruderman, Braddy & Hannum, 2012; Mellner et al., 2014). Binnen de wetenschap wordt gesteld dat controle enerzijds bepaald wordt door een gevoel van controle om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006; Kossek & Lautsch, 2012). Waar medewerkers aan de hand van FWA's hierover formeel controle hebben, zien we in de praktijk dat het gevoel van controle om te bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt minder vanzelfsprekend is.

Het omgevingsklimaat zou anderzijds van invloed zijn voor het gevoel van controle. Het klimaat kan namelijk stimuli omvatten die werknemers aansporen om op een bepaalde manier om te gaan met de grenzen tussen werk en privé. Stimuli zijn bijvoorbeeld grote aantallen e-mails ontvangen en versturen in het weekend, waardoor mensen zich gedwongen voelen om ook in privétijd met werk bezig te zijn. Dat dit een serieus probleem is, blijkt bijvoorbeeld uit de Franse wet die werknemers het recht geeft om offline te zijn in privétijd. Ook grote bedrijven in andere landen experimenteren met soortgelijke regels (rtlz, 2017). Deze regels proberen werktijd te begrenzen en daarmee de privétijd te beschermen. Om te zorgen dat medewerkers écht in controle zijn over hoe zij de grenzen managen en zo een goede werk-privébalans behalen, is het dan ook van belang om zowel op formele controle als op het gevoel van controle te focussen.

De probleemstelling.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), en specifiek het Directoraat-Generaal Overheidsorganisaties (DGOO), is een belangrijke actor voor de koers die de Rijksoverheid in 2007 ingezet heeft. Het DGOO is in het leven geroepen om een moderne en compacte overheid met een gestandaardiseerde bedrijfsvoering te realiseren. Onder dit

Directoraat-Generaal vallen verschillende directies die zich bezighouden met het ontwikkelen van Rijksbreed beleid, zoals diversiteitsbeleid, beleid op het gebied van huisvesting en faciliteiten en beleid met betrekking tot ICT en informatisering. De aspecten en uitgangspunten van TPAW komen hierin duidelijk terug. Dat de effecten van het werken met TPAW goed onderzocht worden, is voor deze directies dan ook extra belangrijk.

Nu TPAW in veel organisaties van de Rijksoverheid in de praktijk is gebracht, spelen steeds meer vragen op over de effecten ervan. Er wordt bijvoorbeeld kritisch gekeken naar hoe TPAW in de praktijk invulling krijgt en wat dat voor gevolgen heeft. Een belangrijke vraag daarbij is welke invloed TPAW heeft op de werk-privébalans. Want hoewel de verwachting is dat wanneer medewerkers meer tijd-, plaats- en apparaat onafhankelijk werken, zij een betere afstemming tussen werk en privé kunnen krijgen, zijn er ook signalen van het tegenovergestelde. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op vervagende grenzen tussen werk en privé, waardoor het onduidelijk wordt wanneer werk ophoudt en vrije tijd begint. De tegenstrijdige geluiden vormen de fundering voor dit onderzoek.

Het Rijk wil toewerken naar de mogelijkheid om volledig TPAW te kunnen werken. Dat houdt in dat elke Rijksorganisatie in de toekomst werkt aan de hand van de principes van TPAW. Daardoor kan verwacht worden dat ook andere overheidsorganisaties tegen soortgelijke onduidelijkheden aan zullen lopen. Deze studie richt zich in het speciaal op het vraagstuk omtrent de werk-privébalans als gevolg van TPAW. Het beantwoordt daarbij de volgende onderzoeksvraag: wat is de invloed van de manier waarop TPAW toegepast wordt, op de ervaren werk-privébalans binnen het ministerie BZK en welke rol speelt *boundary management* hierin? De hoofdvraag zal aan de hand van de volgende deelvragen beantwoord worden.

1. Wat houdt TPAW in en hoe wordt het toegepast?
2. Hoe wordt de werk-privébalans ervaren door medewerkers van het ministerie BZK?
3. Wat is de invloed van de manier waarop TPAW toegepast wordt op de werk-privébalans en hoe kan dat verklaard worden?
4. Wat is de rol van *boundary management* in die relatie?
5. Welke aanbevelingen voor het de Rijksoverheid vloeien hieruit voort?

De doelstelling.

Het doel van het onderzoek is tweeledig. Enerzijds wordt aan de hand van het onderzoek een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de theorie omtrent *boundary management*. Het doel daarbij is om de invloed van de manier waarop gewerkt wordt met FWA's (TPAW) op de werk-

privébalans te verklaren via *boundary management*. Anderzijds wordt geprobeerd de Rijksoverheid praktische handvatten te geven voor het verbeteren van de werk-privébalans.

De bestuurskundige relevantie.

Het Rijk streeft naar een betere en kleinere overheid met minder functies (Nota Vernieuwing Rijksdienst, 2007). Werken aan de hand van TPAW is in de loop der jaren ontwikkeld om bij te dragen aan die doelstelling. Hoewel gedacht werd dat het aanbieden van FWA's louter positief zou zijn voor medewerkers en hun werk-privébalans (Rijksoverheid, 2016), zijn daarover gaandeweg ervaringsverschillen ontstaan. Ook aspecten zoals privacy en concentratiemogelijkheden binnen het Rijkskantoor worden niet altijd als positief ervaren (Centre for People & Buildings, 2016). Het is van bestuurskundig belang dat TPAW goed onderzocht en geëvalueerd wordt zodat inzichtelijker wordt wat de gevolgen zijn van het op een bepaalde manier werken met TPAW. Dit is belangrijk om eventuele aanpassingen of toevoegingen in de bedrijfsvoering te maken, waardoor TPAW geoptimaliseerd kan worden.

Het kijken naar de gevolgen van het werken aan de hand van TPAW kan bijdragen aan overtuigingskracht voor andere overheidsorganisaties om ook over te gaan op flexibele werkarrangementen. Want wanneer eenduidiger wordt wat de gevolgen zijn en helder is op welke manier FWA's het meest positief zijn voor organisaties, is het voor andere organisaties eenvoudiger om hun keuze goed af te wegen. Immers is er meer duidelijkheid over de gevolgen.

De maatschappelijke relevantie.

Overheidsorganisaties zijn niet de enige organisaties die (gaan) werken met FWA's, in vrijwel alle sectoren hebben verschillende organisaties FWA's beschikbaar gesteld of zijn initiatieven gestart om FWA's beschikbaar te maken (Baane, 2011). Net als bij de Rijksoverheid wordt dit gedreven door maatschappelijke ontwikkelingen zoals de opkomst van technologie & ICT en de veranderende verwachtingen van de nieuwe generatie medewerkers die meer flexibiliteit en autonomie in het werk willen (Baane, 2011). Het lijkt voor organisaties steeds moeilijker om niet mee te doen aan de ontwikkeling van FWA's. Zo zal een organisatie die niet meegaat met FWA's de aansluiting met de omgeving verliezen en niet meer aansluiten bij de huidige maatschappij. Ook wordt gevreesd dat organisaties niet (meer) als aantrekkelijke werkgever gezien worden wanneer er geen FWA's zijn (Baane, 2011). Dit kan leiden tot het verliezen van schaarse arbeidskrachten en ongewenst verloop van personeel. Vroeg of laat zullen veel organisaties dus te maken gaan krijgen met FWA's. Onderzoek naar FWA's is daarom niet alleen nuttig voor de Rijksoverheid, maar voor alle soorten organisaties. Inzicht in wat FWA's

voor gevolgen kunnen hebben en hoe dat beïnvloed kan worden zal dus uiteindelijk voor vrijwel alle organisaties interessant zijn.

Ook is het maatschappelijk relevant dat de werk-privébalans extra aandacht krijgt. Kijkend naar de maatschappij als vergrijzend en ontgroenend is het belangrijk dat de werkende groep mensen zo lang mogelijk gezond en gemotiveerd aan het werk blijft. De werk-privébalans kan daarin een rol spelen. Zo blijkt dat een slechte werk-privébalans kan leiden tot een slechte gezondheid, zowel psychisch als somatisch, en verminderde levenstevredenheid (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011; NVAB, 2013). Het kan leiden tot klachten in het bewegingsapparaat zoals rug- en schouderpijn (Hämmig, 2011; NVAB, 2013) en tot burn-out en langdurig ziekteverzuim (Lidwall, 2009; Bakker, 2000; NVAB, 2013). Dit noemende lijkt het van uitzonderlijk belang dat een goede werk-privébalans voor iedereen gestimuleerd wordt. Heel werkend Nederland zal daarom baat kunnen hebben aan het verbeteren van de balans.

De wetenschappelijke relevantie.

Hoewel in de wetenschappelijke literatuur behoorlijk wat onderzoek gedaan is naar de relatie tussen flexibel werken en werk-privébalans, is toevoeging van *boundary management* in deze relatie relatief weinig onderzocht (Mellner et al, 2014). Er bestaan veel vragen over hoe *boundary management* precies gerelateerd is aan bijvoorbeeld FWA's en de werk-privébalans en onder welke condities dit geldt (Kossek & Lautsch, 2012). Verschillende onderzoeken dringen daarom aan op meer onderzoek naar dit concept. Ook *boundary control* werd in verschillende wetenschappelijke stukken aangedragen als toekomstig aandachtspunt (Kossek & Lautsch, 2012; Mellner et al., 2014; Mellner, 2016). Het huidige onderzoek probeert deze aspecten te behandelen en daarmee bij te dragen aan de doorontwikkeling van *boundary theory*.

Leeswijzer.

In de introductie is kennisgemaakt met de hoofdonderwerpen uit het onderzoek en is stilgestaan bij de aanleiding en de onderzoeksvraag. Hierna volgt het theoretisch kader, waarin wetenschappelijke theorieën die ten grondslag liggen aan de concepten toegelicht worden. Het theoretisch kader sluit af met een conceptueel model gebaseerd op de onderzoeksvraag. Dan, in de methodologie, wordt de onderzoeksopzet verantwoord. Hierna volgt een hoofdstuk over de resultaten, waar wordt ingegaan op de analyse en de daaruit verkregen resultaten. In dit hoofdstuk worden verbanden tussen de concepten toegelicht. Tot slot worden in het laatste hoofdstuk conclusies getrokken. Het geheel eindigt met een ideeën voor toekomstig onderzoek en aanbevelingen voor de Rijksoverheid.

Theoretisch kader

Hoewel het toepassen van FWA's voornamelijk van de laatste jaren is en de onderzoeken hierover daarom nog relatief jong zijn, heeft het onderwerp wel in de wetenschappelijk schijnwerper gestaan. Veel onderzoek is ingegaan op de mogelijke effecten van FWA's. In dit onderzoek wordt specifiek ingezoomd op de effecten ervan op de ervaren werk-privébalans.

Werk-privébalans.

Het hebben van balans tussen werk en privé is belangrijk. Verschillende onderzoeken hebben het ervaren van disbalans tussen werk en privé talloze keren in verband gebracht met negatieve effecten voor zowel de werknemer als de werkgever. Zo zou een slechte werk-privébalans leiden tot verminderde werkprestaties en -tevredenheid (Hoobler, Hu & Wilson, 2010; NVAB, 2013) en leidt het volgens Mesmer-Magnus en Viswesvaran (2005) onder andere tot meer conflicten en stress in het privédomain. Ook werd gevonden dat individuen met een slechte werk-privébalans meer kans hebben op een *burnout* (Bakker, Schaufeli & Van Dierendonck, 2000), een grotere kans op klachten aan het bewegingsapparaat (Hämmig, Knecht, Laubi & Bauer, 2011) en dat ze slechter slapen dan werknemers die tevreden zijn met hun balans (Nylen, Melin, Laflamme, 2007). Waar de werk-privébalans in eerste instantie vooral op het individu betrekking lijkt te hebben, kan daarentegen gesteld worden dat zowel werknemers als werkgevers gebaat zijn bij een goede balans van werknemers.

In het kader van de werk-privébalans wordt in de wetenschap vaak gesproken over een verstoorde werk-privébalans of over werk-privéconflict. Werk-privéconflict wordt gedefinieerd als een vorm van inter-rolconflict waarin de druk van de rollen die vervuld moeten worden in het werk- en privédomain in een bepaalde mate onverenigbaar zijn (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). De theorie omtrent conflict tussen werk en privé gaat ervan uit dat ieder persoon een vaste hoeveelheid tijd en energie heeft die besteed kan worden (Chen, Powell & Greenhaus, 2009). Wanneer tijd en energie aan een bepaalde rol of domein (bijvoorbeeld werk) besteed wordt, kan diezelfde tijd en energie niet meer besteed worden aan een andere rol of domein (bijvoorbeeld vrienden) (Ten Brummelhuis & Van der Lippe, 2010). Conflict ontstaat vervolgens wanneer een bepaalde tijds- en/of energiebesteding in het ene domein, het moeilijk maakt om de verwachtingen en eisen in het andere domein te behalen (Chen et al, 2009).

Verschillende theorieën proberen daarnaast een vinger te leggen op het conceptualiseren van de werk-privébalans. Zo zou balans draaien om harmonie of een gevoelsmatig evenwicht tussen het werk- en privédomain (Clarke, 2004; Comer & Stites-Doe, 2006). Een mate van balans wordt hierbij dus niet gezien als het 'niet hebben van conflict', maar als het ervaren van

balans. In dit onderzoek wordt de werk-privébalans dan ook gedefinieerd als de algemene tevredenheid van medewerkers met de balans tussen het werk- en privéleven, in plaats van het hebben of ontbreken van conflict (Mellner et al. 2014). Een van de theorieën omtrent de werk-privébalans stelt dat het ervaren van tevredenheid zou bestaan uit een cognitief en een affectief component (Valcour, 2007; Hart, 1999; Locke, 1976; Wright & Cropanzano, 2000). Het cognitieve component omvat de beoordeling van een mate van succes in het voldoen aan de eisen die gesteld worden vanuit het werk- en de privé domeinen. Het affectieve component wordt omschreven als een positief gevoel of een emotionele staat die kan resulteren uit de beoordeling in het cognitieve component (Valcour, 2007). De onderdelen zouden onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn, waarbij voor een goede balans zowel het cognitieve als affectieve component positief ingevuld moet worden.

Binnen de werk-privéliteratuur wordt veelal uitsluitend gesproken over het werk- en het familiedomein (Mellner et al., 2014). Maar, in de hedendaagse samenleving is het vanzelfsprekender dat individuen in vele anderen domeinen deelnemen dan alleen het werk- en familiedomein. Om de balans tussen het werk- en het privéleven goed te onderzoeken, is het daarom nuttig om alle mogelijke verschillende domeinen mee te nemen. Jim Bird heeft de levensdomeinen in een kwadrant geplaatst (Villasoto, 2012). De vier domeinen die ontstaan binnen dat kwadrant zijn het werkdomein, het familiedomein, het vriendendomein en het zelf-domein. In dit onderzoek wordt naar al deze vier domeinen gekeken.

Flexibele werkarrangementen.

FWA's worden door Rau (2003) gedefinieerd als alternatieve werkmogelijkheden die het toelaten buiten de traditionele temporele en spatiale grenzen van een standaard werkdag te werken (Shockley & Allen, 2007). Anders gezegd worden aan de hand van FWA's alternatieve mogelijkheden geboden om het werk op een andere dan traditionele (werk)plaats uit te voeren, en op andere dan traditioneel bepaalde (werk)tijden. Hoewel meerdere vormen van FWA's gebruikt worden, zijn temporele en spatiale werkarrangementen het meest voorkomend. Temporele arrangementen zijn gericht op de tijden waarbinnen het werk zich afspeelt. Aan de hand van *flextijd* worden werknemers in staat gesteld om hun werktijd efficiënter en effectiever in te plannen, op een manier die het beste bij hen past (Ten Brummelhuis & Van der Lippe, 2010; Shockley & Allen, 2007). Bij *flextijd* kan gedacht worden aan bijvoorbeeld fulltime werken in 4 in plaats van 5 dagen of aan het opdelen van de werktijd in plaats van deze aaneen te werken. Spatiale arrangementen zijn gericht op de plaats waar het werk verricht wordt. Door middel van *flexplaatsen* krijgen werknemers een stukje controle over waar het werk uitgevoerd

wordt (Shockley & Allen, 2007; SHRM Foundation, 2001). Werknemers kunnen hierdoor ook buiten het traditionele kantoor werken, zoals thuis of in openbare ruimtes.

Naast de aandacht voor de tijd en plaats waar(op) gewerkt wordt, is er ook steeds meer aandacht voor de apparaten waarmee gewerkt wordt. In een razend tempo worden organisaties geconfronteerd met nieuwe apparaten waarmee verregaande vormen van virtuele communicatie mogelijk zijn (Baane, 2011). Ook de verscheidenheid in het gebruik van apparaten neemt toe. Voor velen hebben verschillende apparaten ook verschillende voordelen en verschilt de situatie waarin een bepaald apparaat het beste gebruikt kan worden. Het aanbieden van verschillende apparaten kan daarom ook gezien worden als flexibel werkarrangement. Het geeft medewerkers immers meer vrijheid in het bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt.

Ook ontstaat steeds meer aandacht voor op activiteit gebaseerde flexibele kantoren (A-FK). Binnen dergelijke kantoren zijn verschillende soorten werkplekken aanwezig die aansluiten bij de karakteristieken van verschillende werktaken. Een A-FK bestaat uit open, halfopen en gesloten werkruimtes, waarbij niemand een vaste werkplek heeft en iedere medewerkers vrije keuze heeft voor het kiezen van de werkplek die het beste aansluit bij de activiteit die op dat moment gedaan moeten worden (Wohlers & Hertel, 2017). Binnen A-FK wordt dus idealiter activiteit gerelateerd gewerkt (AGW). Hoewel nog weinig onderzoek gedaan is naar de effecten van AGW, hebben Wohlers en Hertel (2017) een theoretisch model ontwikkeld met daarin verwachte effecten ervan. In dat model komt de verwachting naar voren dat werken in A-FK's tot meer autonomie leidt omdat medewerkers ook binnen de muren van het kantoor keuzevrijheid hebben om een voor hen geschikte werkplek te kiezen. Dit zou op zijn beurt weer leiden tot meer welzijn, tevredenheid en motivatie (Wohlers & Hertel, 2017).

In sommige onderzoeken worden FWA's dus gezien als een manier waarop verbeterde welzijn, prestaties en tevredenheid, en daarmee balans te behalen is (Wohlers & Hertel, 2017; Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Christensen & Staines, 1990). Zo werd gevonden dat door FWA's werknemers beter om zouden kunnen gaan met lange werkdagen en -uren in combinatie met de privésituatie (Hill et al, 2001). Ook werd gevonden dat temporele werkarrangementen positief kunnen zijn voor de toewijding en inzet voor het werk en de organisatie (Ten Brummelhuis & Van der Lippe, 2010; Muse, Harris, Giles & Feild, 2008), dat spatiale werkarrangementen stress in het werk kunnen verminderen (Ten Brummelhuis & Van der Lippe, 2010; Raghuram & Wiesenfeld, 2004) en dat AGW kan leiden tot meer algehele tevredenheid en betere prestaties (Wohlers & Hertel, 2017).

Ook vanuit een andere hoek is ondersteuning te vinden dat FWA's kunnen bijdragen aan een goede werk-privébalans. Zo stelt de werk-privéconflict theorie, waarbij uitgegaan

wordt dat tijd en energie schaars zijn, dat FWA's behulpzaam kunnen zijn in het bereiken van balans. Door het gebruiken van FWA's kan tijd namelijk efficiënter besteed worden. Werk- en privéactiviteiten kunnen slimmer gepland worden waarbij werk en privé beter op elkaar afgestemd zijn. Ook het werken op een andere plaats dan kantoor kan leiden tot tijdbesparing. De tijd en energie die anders besteed worden aan forenzen, kunnen wanneer bijvoorbeeld vanuit huis gewerkt wordt, op een andere manier besteed worden (Hill, Ferris & Martinson, 2003).

Maar niet alle signalen duiden op een positieve relatie tussen FWA's en de ervaren werk-privébalans (Allen & Shockley, 2006). Zo werd ook meer dan eens gevonden dat het werken met FWA's kan leiden tot rolvervaging, en meer conflict (Glavin & Schieman, 2010), dat het kan zorgen voor het minder kunnen uiten van persoonlijkheid en identiteit en daarmee voor minder tevredenheid, welzijn en motivatie (Wohlers & Hertel, 2017).

In de wetenschappelijke literatuur omtrent FWA's is duidelijk geworden dat er een fundamenteel verschil is tussen het beleid omtrent FWA's en het daadwerkelijk toepassen ervan (Golden, Sweet & Chung, 2016; Hill et al., 2001). Verschillende onderzoeken benadrukken dat het hebben van de mogelijkheid om met FWA's te werken, niet direct betekent dat het ook toegepast wordt (Den Dulk & De Ruiter, 2008). Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de beschikbaarheid van FWA's, de toegankelijkheid van FWA's en het daadwerkelijk gebruiken van FWA's (Golden et al., 2016). De beschikbaarheid impliceert of organisaties FWA's beschikbaar stellen voor medewerkers of FWA's toestaan waar medewerkers naar vragen. Toegankelijkheid gaat vervolgens over of bepaalde FWA's voor alle medewerkers bereikbaar zijn of dat de regeling slechts voor een specifieke groep bedoeld is. Tot slot het daadwerkelijk gebruik van FWA's gaat over de mate waarin medewerkers feitelijk met de aangeboden of toegestane FWA's werken (Golden et al., 2016).

FWA's binnen de Rijksoverheid.

Bij de Rijksoverheid zijn een aantal FWA's beschikbaar gesteld. Deze kunnen samengevat worden onder de noemer: Tijd-, Plaats- en Apparaat onafhankelijk Werken (TPAW). De beschikbare FWA's zijn (P-direkt, 2017):

- Tijdsafhankelijk werken: werken op de tijd wanneer het werk zich voordoet of wanneer het effectiefste gewerkt kan worden, ook in combinatie met de privésituatie. Dit komt overeen met wat in de wetenschap temporele arrangementen of *flextijd* genoemd wordt;

- Plaats onafhankelijk werken: werken op de plaats waar het werk zich voordoet of waar (op dat moment) het effectiefste gewerkt kan worden, ook in combinatie met de privésituatie. Dit komt overeen met wat in de wetenschap spatiale arrangementen of *flexplaats* genoemd wordt;
- Apparaat onafhankelijk werken: werken met het apparaat wat op een bepaald moment het meest handig is of het effectiefste werkt, ook in combinatie met de privésituatie.

De meerderheid van de Rijkskantoren zijn anno 2017 ingericht als A-FK's, waarbinnen zowel open, halfopen als gesloten werkplekken beschikbaar zijn. Werknemers hebben veelal geen vaste werkplekken meer, maar hebben vrije keuze in het kiezen van een geschikte werkplek. Om het gebruik van FWA's binnen het Rijk zo groot mogelijk te maken, zijn bepaalde voorwaarden opgesteld waaraan voldaan moet worden. Dit zijn:

- Activiteit Gerelateerd Werken (AGW): de werkplek is afhankelijk van het soort werk dat op een bepaald moment gedaan wordt (vergaderen op een vergaderplek, nota schrijven op een concentratieplek etc.);
- Resultaatsturing: in plaats van sturen op aanwezigheid, waarbij met resultaatsturing altijd, overal en met alle mogelijke apparaten gewerkt kan en mag worden, zolang beoogde resultaten behaald worden.

Zoals eerder besproken is er een fundamenteel verschil in het beschikbaar stellen van FWA's, de toegankelijkheid en het daadwerkelijk toepassen ervan. Dit is ook het geval voor TPAW; het invoeren van TPAW betekent niet dat de werkarrangementen ook daadwerkelijk toegankelijk zijn en dat ze toegepast worden. Vooral de mate waarin TPAW daadwerkelijk toegepast wordt, heeft in het huidige onderzoek speciale interesse. De manier waarop medewerkers al dan niet werken aan de hand van TPAW, kan bepalend zijn in hoe de werk-privébalans ervaren wordt.

Boundary theory.

Boundary managementstijlen.

Vanuit veel wetenschappelijke onderzoeken komt *boundary management* naar voren als mogelijk verklarende factor in de relatie tussen FWA's en de werk-privébalans (o.a. Shockley & Allen, 2010; Kossek & Lautsch, 2012; Kreiner, 2006; Clark, 2000; Nippert-Eng, 1996). Dit construct komt voort uit *boundary theory*, welke stelt dat er verschillende benaderingen of persoonlijke voorkeursstijlen zijn om de grenzen tussen werk en privé te managen (Kossek & Lautsch, 2012). De theorie beschrijft deze verschillende stijlen waarmee individuen hun

grenzen proberen te creëren, bewaren of verleggen, rondom verschillende domeinen van het leven zoals werk of familie (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Kossek & Lautsch, 2012). De grenzen kunnen gedefinieerd worden als afzettingen tussen verschillende domeinen die het punt vormen waarop passend gedrag specifiek voor een domein begint of stopt (Clark, 2000). Deze grenzen kunnen zich voordoen in fysieke vorm, bijvoorbeeld als een letterlijke muur tussen een werkkamer en huiskamer; in temporele vorm, waarbij bijvoorbeeld strikte werktijden bepalen wanneer het werk klaar is en privé begint; en als laatste in psychologische vorm, waarbij grenzen door emoties, denk- en gedragspatronen gevormd worden. Dit gebeurt wanneer een bepaald soort gedrag wel passend is in privé, maar niet in het werkdomein (Clark, 2000).

Uit onderzoek van onder andere Nippert-Eng (1996) is gebleken dat de stijlen van *boundary management* op een continuüm geplaatst kunnen worden waarbij segmenteren en integreren de uitersten vormen (Nippert-Eng, 1996; Kreiner, 2006). Segmenteren kan gekarakteriseerd worden als een strategie waarbij rollen uit verschillende domeinen strikt gescheiden gehouden worden, en geen fysieke, tijdsgebonden of psychologische overlap is (Nippert-Eng, 1996; Allen, Cho & Meier, 2014). Integreren wordt beschouwd als een strategie waarbij geen onderscheid is tussen verschillende rollen en domeinen (Nippert-Eng, 1996; Allen, Cho & Meier, 2014). Aan dit continuüm hebben Kossek en Lautsch (2012; 2007) een derde voorkeursstijl toegevoegd; *volleying* of afwisselingsstijl. Individen met deze voorkeursstijl schakelen steeds tussen segmenteren en integreren, afhankelijk van de omstandigheden die op bepaalde momenten spelen (Kossek & Lautsch, 2012).

Om te bepalen waar op het continuüm iemand zich bevindt, kan gekeken worden naar hoe doorlaatbaar grenzen zijn. Grensdoorlaatbaarheid is de mate waarin elementen van het ene domein kunnen overlopen naar een ander domein (Kossek & Lautsch, 2012; Clark, 2000; Hall & Richter, 1988). Anders gezegd gaat het over de mate waarin een individu al dan niet in staat is om fysiek in één domein aanwezig te zijn, maar psychologisch of gedragsmatig in een ander domein (Kossek & Lautsch, 2012; Ashforth et al., 2000). Belangrijk hierbij is dat het gaat om de mate waarin een rol, bijvoorbeeld de werknemersrol, het toelaat om elementen uit een andere rol, bijvoorbeeld een ouderrol, te laten interromperen (Kossek & Lautsch, 2012; Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Het overlopen van elementen uit het ene domein in een ander domein wordt ook wel *spillover* genoemd. Vaak wordt grensdoorlaatbaarheid ook samen gezien met de mate waarin iemand gestoord of onderbroken kan worden in een bepaald domein of rol (Clark, 2000). Een voorbeeld van grensdoorlaatbaarheid is een privételefoontje beantwoorden onder werktijd.

Naast de doorlaatbaarheid is het belangrijk om te kijken naar de flexibiliteit van grenzen. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin grenzen verruimen of samentrekken, afhankelijk

van eisen uit de verschillende domeinen (Clark, 2000; Hall & Richter, 1988). Het wordt gezien als de mate waarin grenzen elastisch en veranderlijk zijn, zodat rollen en taken specifiek voor één domein, ook op andere plaatsen en tijden, niet specifiek voor dat domein, uitgeoefend kunnen worden (Kossek & Lautsch, 2012; Ashforth et al., 2000). Bij grensflexibiliteit gaat het dus over ‘waar en wanneer’ een rol uitgeoefend kan worden (Kossek & Lautsch, 2012; Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Als voorbeeld kan gedacht worden aan de mogelijkheid om ’s avonds na het avondeten, in privétijd, nog een rapport af te maken. In de context van *boundary theory* wordt gesteld dat een segmenterende voorkeursstijl makkelijker tot uiting kan komen wanneer grenzen niet doorlaatbaar en inflexibel zijn (Kossek & Lautsch, 2012). Daarentegen is het makkelijker en meer voor de hand liggend om te integreren wanneer grenzen juist erg doorlaatbaar en flexibel zijn (Kossek & Lautsch, 2012).

Het omgevingsklimaat.

Het hebben van een voorkeursstijl in het managen van de grenzen tussen werk en privé, wordt in de wetenschappelijke literatuur steeds vaker aangetoond (o.a. Nippert-Eng, 1996; Clark, 2000; Kossek & Lautsch, 2007; Shockley & Allen, 2010). Echter, het hebben van een voorkeursstijl alleen lijkt niet voldoende. Door verschillende omgevingsfactoren kan het lastig zijn voor individuen om de voorkeursstijl voor het managen van grenzen uit te oefenen (Mellner, 2016; Kossek & Lautsch, 2007). Er kan dus een verschil zijn tussen iemands voorkeursstijl en de stijl die daadwerkelijk toegepast wordt (Mellner, 2016). Volgens Kossek & Lautsch (2007) zou dan ook expliciet onderscheid gemaakt moeten worden tussen de stijl die iemand zou willen toepassen en de stijl die daadwerkelijk toegepast wordt. Een gevoel van controle over toegepaste stijl zou het verschil maken tussen enerzijds een goed welzijn en gelukkig zijn en anderzijds een slecht welzijn en ongelukkig zijn (Kossek & Lautsch, 2007). Het kan de verschillen verklaren tussen tevreden en ontevreden zijn met de werk-privébalans.

Zoals gesteld, kunnen verschillende omgevingsfactoren van invloed zijn op het al dan niet kunnen toepassen van de voorkeursstijl. Zo kan het omgevingsklimaat meespelen. Het omgevingsklimaat kan gedefinieerd worden als de gemeenschappelijke perceptie van actoren in een bepaald domein, over processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures die op descriptieve wijze weergegeven kunnen worden (Bouwen, De Witte & Verboven, 1996). Het heeft betrekking op feitelijke processen en procedures in de omgeving. Het klimaat verschilt daarmee van cultuur omdat het laatstgenoemde betrekking heeft op de waarden en normen; de evaluatieve-prescriptieve aspecten in de omgeving (Bouwen et al., 1996).

Speciale interesse voor het omgevingsklimaat ligt bij de dominante interpretaties binnen bepaalde domeinen over hoe grenzen tussen werk en privé gemanaged moeten (Kossek & Lautsch, 2012; Kossek, Lautsch & Eaton, 2006). Een gestandaardiseerd klimaat betekent hierbij dat één manier voor het managen van grenzen als het beste gezien wordt (*best practice*). Zo kan bijvoorbeeld het werkklimaat zijn dat wanneer iemand op kantoor werkt, van die persoon verwacht wordt dat hij of zij zich niet bezighoudt met privé zaken of kan het klimaat in het familiedomein zijn dat een individu zich onder werktijd ook bezig moet houden met privé zaken en andersom. Tegenover het gestandaardiseerde klimaat staat het op maat gemaakte klimaat, waarbij de gedachte overheerst dat iemand voor zichzelf moet bepalen hoe grenzen gemanaged worden (*best fit*). Een voorbeeld hiervan is dat binnen het werkdomein uitgedragen wordt dat iemand geheel zelf mag bepalen of privé meegenomen wordt naar het werk of niet. Alle domeinen kunnen een eigen klimaat hebben. Zowel het familie/thuisdomein, vriendendomein, werkdomein en zelfdomein kunnen een aparte opvatting hebben over hoe grenzen gemanaged zouden moeten worden.

Boundary management controle.

Naast het omgevingsklimaat, kan het ervaren van een gevoel van controle in het managen van grenzen samen met de mate waarin iemand zijn voorkeursstijl kan toepassen of niet, bijdragen aan het ervaren van werk-privébalans. Door Kossek & Lautsch (2012) wordt *boundary control* gedefinieerd als een bepaalde mate waarin een persoon voelt dat hij/zij de controle heeft over hoe de grenzen tussen werk en privé gemanaged worden. Volgens Kossek en Lautsch (2012) is het hebben van een gevoel van controle enerzijds afhankelijk van de psychologische controle die iemand ervaart. Dit omvat een gevoel waarin iemand ervaart dat hij/zij al dan niet zelf kan bepalen waar, wanneer en hoe het werk gedaan wordt (Kossek et al., 2006). Geen controle betekent dat bijvoorbeeld bepaald wordt dat iemand 5 dagen in de week, van 9:00 tot 17:00u op kantoor werkt en het werk uitvoert op een laptop. Veel controle betekenen dat iemand bijvoorbeeld vrij wordt gelaten in wanneer en waar de werktaken uitgevoerd worden en op welke manier dat gedaan wordt. Daarnaast zou het omgevingsklimaat zoals in de vorige alinea beschreven, hierop invloed hebben. Zo wordt gedacht dat wanneer het omgevingsklimaat persoonlijke aanpassing stimuleert, meer controle over het managen van grenzen wordt ervaren (Kossek & Lautsch, 2012).

Hoewel verschillende onderzoekers (Mellner, 2016; Kossek & Lautsch, 2012; Kossek & Lautsch, 2007) hoge verwachtingen hebben over de invloed van controle over het managen van grenzen, is hier nog geen sterke eenduidige theorie over vastgelegd. Over het algemeen

wordt wel verwacht dat het hebben van een gevoel van controle zorgt voor een betere werk-privébalans, beter welzijn en meer geluk (Mellner, 2016; Kossek & Lautsch, 2007). Het hebben van controle leidt immers tot het kunnen hanteren van een eigen voorkeursstijl.

Conceptualisatie.

In de voorgaande stukken is stilgestaan bij verschillende concepten binnen dit onderzoek. Definities zijn gesteld en tevens is ingegaan op verschillende onderdelen binnen de concepten. In onderstaande tabel zijn de concepten nogmaals uitgewerkt, waarbij verschillende dimensies en uitgangsvormen van elkaar gescheiden worden.

Tabel 1.

Conceptualisatie van de centrale concepten.

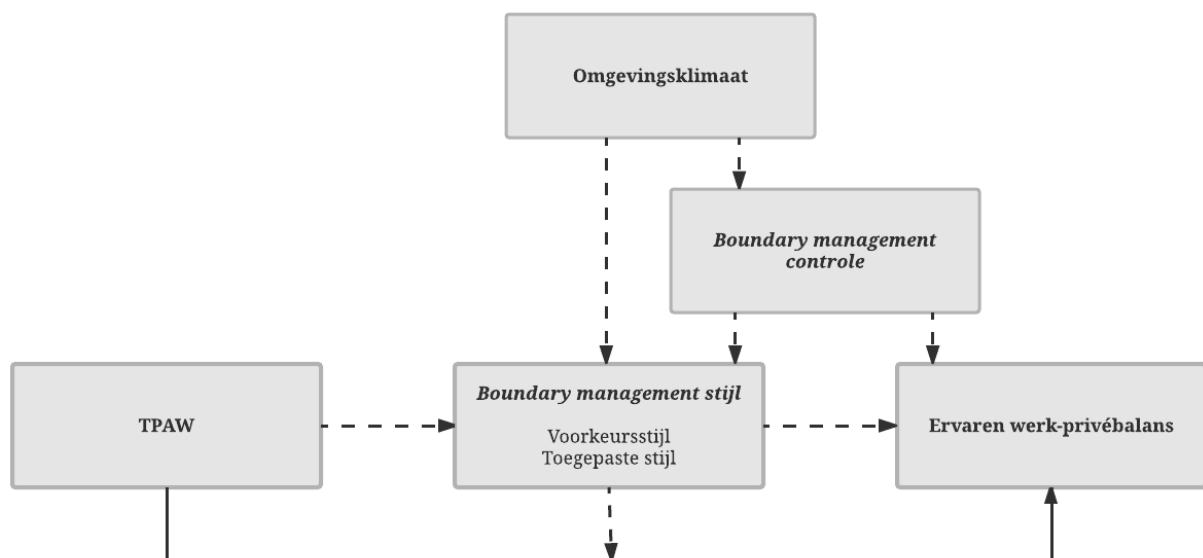
Concept	Definitie	Dimensies	Uitgangsvormen
Werk-privébalans	Tevredenheid met de balans tussen werk en privé in plaats van het hebben van conflict.	Cognitief = beoordeling van een mate van succes in het voldoen aan de eisen die gesteld worden vanuit het werk- en de privé domeinen.	Ervaren in balans te zijn wat betreft werk en privé = wanneer cognitief succesvol, en affectief positief.
		Affectief = een (positief) gevoel of een emotionele staat dat kan resulteren uit de beoordeling in het cognitieve component.	Ervaren niet in balans te zijn wat betreft werk en privé = wanneer cognitief niet succesvol, en affectief negatief.
TPAW/FWA's	Alternatieve werkmogelijkheden die het toelaten buiten de traditionele grenzen van een standaard werkdag te werken.	Tijdsonafhankelijk	
		Plaatsonafhankelijk	
		Apparaat onafhankelijk	
		Activiteit gerelateerd	
		Resultaatsturing	

Boundary management toegepaste stijl	Persoonlijke toegepaste stijl voor het managen van de grenzen tussen werk en privé.	Doorlaatbaarheid = mate waarin elementen van het ene domein kunnen overlopen naar een ander domein.	<i>Segmentatiestijl</i> = meest waarschijnlijk bij lage flexibiliteit en doorlaatbaarheid. <i>Integratiestijl</i> = meest waarschijnlijk bij hoge flexibiliteit en doorlaatbaarheid. <i>Afwisselingsstijl</i> = verschillende mogelijkheden
		Flexibiliteit = mate waarin grenzen verruimen of samentrekken, afhankelijk van eisen uit de verschillende domeinen.	
Boundary management voorkeursstijl	Persoonlijke voorkeursstijl voor het managen van de grenzen tussen werk en privé.	Doorlaatbaarheid = mate waarin elementen van het ene domein kunnen overlopen naar een ander domein.	<i>Segmentatiestijl</i> = meest waarschijnlijk bij lage flexibiliteit en doorlaatbaarheid. <i>Integratiestijl</i> = meest waarschijnlijk bij hoge flexibiliteit en doorlaatbaarheid. <i>Afwisselingsstijl</i> = verschillende mogelijkheden
		Flexibiliteit = mate waarin grenzen verruimen of samentrekken, afhankelijk van eisen uit de verschillende domeinen.	
Omgevingsklimaat	Gemeenschappelijke perceptie van actoren in een bepaald domein, over processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures die op descriptieve wijze weergegeven kunnen worden.	Werkklimaat	Gestandaardiseerd klimaat = één manier voor het managen van grenzen als het beste gezien wordt. Op maat gemaakt klimaat = iemand moet voor zichzelf bepalen hoe grenzen gemanaged worden.
		Thuis/Familieklimaat	
		Vriendenklimaat	

Boundary management controle	Bepaalde mate waarin een persoon voelt dat hij/zij de controle heeft over hoe grenzen tussen werk en privé gemanaged worden.	Psychologische controle = gevoel om zelf te kunnen bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt	In controle zijn = bv. gevoel hebben zelf te kunnen beslissen en een op maat gemaakt klimaat.
		Omgevingsklimaat (zoals hierboven benoemd)	Niet in controle zijn = bv. niet het gevoel hebben zelf te kunnen beslissen en een gestandaardiseerd klimaat hebben.

Conceptueel model.

De inzichten, theorieën en concepten zijn vertaald naar een conceptueel model (figuur 1). Aan de hand van het theoretische kader kunnen een aantal verwachtingen gesteld worden.



Figuur 1. Conceptueel model over de invloed van TPAW op de werk-privébalans en de mogelijke rol van *boundary management*.

Verwachtingen voor TPAW en de ervaren werk-privébalans.

Hoewel TPAW binnen de Rijksoverheid uit meerdere onderdelen bestaat, is vanuit wetenschappelijke literatuur voornamelijk onderzoek gedaan naar de temporele en spatiale werkarrangementen en de effecten daarvan. Verwacht wordt dat het tijd- en plaats onafhankelijk werken een positieve invloed heeft op de ervaren werk-privébalans, op de manier

dat hoe meer tijds- en plaats onafhankelijk gewerkt wordt, hoe beter de werk-privébalans ervaren wordt (Wohlers & Hertel, 2017; Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Christensen & Staines, 1990).

Verwachtingen voor TPAW en boundary management stijl.

Verschillende onderzoeken tonen aan dat het managen van grenzen de relatie tussen TPAW en de ervaren werk-privébalans beïnvloedt. Zo werd gevonden dat temporele en spatiale arrangementen aansporen om werk en privé met elkaar te integreren, en het juist onaantrekkelijker maken om werk en privé van elkaar gescheiden te houden (Rau & Hyland, 2002; Shockley & Allen, 2010). In het huidige onderzoek wordt dan ook een positief verband verwacht tussen TPAW en het integreren van werk en privé.

Binnen het managen van grenzen wordt in de theorie onderscheid gemaakt tussen hoe iemand de grenzen zou willen managen en hoe ze daadwerkelijk gemanaged worden. Ook wordt verwacht dat de balans minder goed ervaren wordt wanneer de voorkeursstijl niet overeenkomt met de toegepaste stijl.

Verwachtingen over het omgevingsklimaat en boundary management stijl.

Het kunnen toepassen van een bepaalde voorkeursstijl is volgens verschillende onderzoekers afhankelijk van het omgevingsklimaat. Verwacht wordt dat wanneer het klimaat aanpassing aan de persoonlijke situatie stimuleert, veel overeenstemming is tussen iemands voorkeursstijl en de daadwerkelijk toegepaste stijl (Kossek & Lautsch, 2012).

Kijkend naar het verband met de ervaren werk-privébalans kan verwacht worden dat hoe meer het klimaat aanpassing aan de persoonlijk situatie stimuleert, hoe waarschijnlijker het is dat de voorkeursstijl toegepast wordt en daarmee de werk-privébalans als goed ervaren wordt.

Verwachtingen over het klimaat en boundary management controle.

Wat betreft het omgevingsklimaat werd door Kossek en Lautsch (2012) reeds verwacht dat het een sterke invloed uitoefent op hoeveel controle iemand ervaart over het managen van de grenzen tussen werk en privé. Beargumenteerd wordt dat wanneer het klimaat gestandaardiseerd is, werknemers minder controle ervaren om hun voorkeursstijl toe te passen. Daar staat tegenover dat wanneer het klimaat stimuleert om het managen van grenzen aan te passen aan de persoonlijke situatie, meer controle ervaren zou worden (Kossek & Lautsch, 2012). In dit onderzoek worden deze verbanden ook verwacht.

Verwachtingen over boundary management controle en de ervaren werk-privébalans.

Hoewel er nog weinig onderzoek naar gedaan is, kan voor het ervaren van controle om zelf te kunnen bepalen hoe de grenzen behandeld worden, verwacht worden dat het van invloed is op de werk-privébalans. Kossek en collega's (2006) vonden dat het hebben van controle kan leiden tot verminderd werk-privéconflict. In lijn daarmee wordt in dit onderzoek verwacht dat het ervaren van controle leidt tot een betere werk-privébalans.

Aanvullend hierop kan verwacht dat wanneer iemand controle ervaart over hoe grenzen gemanaged worden, en wanneer de voorkeursstijl ook toegepast wordt, dit van positieve invloed kan zijn voor de ervaren werk-privébalans.

Methode

Het design.

In dit onderzoek is op kwalitatieve wijze data verzameld. Hiervoor is gekozen omdat verschillende kenmerken van een kwalitatieve aanpak goed aansloten bij het onderzoek. Zo kregen respondenten de mogelijkheid om de onderwerpen in eigen woorden te omschrijven (Boeije, 2010). Dit is voor het meten van TPAW positief omdat het veel verschillende gedaantes aan kan nemen en respondenten op deze manier hun eigen toepassing kunnen omschrijven. Ook konden door de kwalitatieve aanpak onderwerpen als *boundary management stijl* en *boundary management controle* dieper te onderzoeken. Kwalitatief onderzoek heeft hiervoor als voordeel dat de datacollectie en -analyse steeds op elkaar aangepast kon worden tussen de verschillende interviews door, waardoor dieper en gericht naar de aard van het onderwerp gezocht kon worden. Het verzamelen en analyseren van de data verliep dus minder langs elkaar, en meer met elkaar (Boeije, 2010). Tot slot werd verwacht dat de bruikbaarheid van het onderzoek door de kwalitatieve opzet hoog zou zijn. De data en de resultaten weerspiegelen de meningen en perspectieven van de respondenten, waardoor makkelijker tot geaccepteerde en bruikbare interventies en aanbevelingen kan leiden (Boeije, 2010).

Binnen de kwalitatieve opzet is gekozen om data te verzamelen aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. Het doel hiervan is om een stukje van de sociale wereld te zien vanuit het perspectief van de respondenten (Boeije, 2010). Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat het enerzijds belangrijk was dat in elk interview in ieder geval de centrale concepten aan bod kwamen, anderzijds was het belangrijk dat zo volledig mogelijke informatie verkregen werd in de interviews. Omdat beweegredenen en toepassingen van respondent tot respondent konden verschillen en dit dus vooraf niet uitgedacht kon worden, was het belangrijk dat de respondenten konden uitweiden over de onderwerpen en hun eigen toepassing en toelichting konden geven.

Het semigestructureerde karakter in de interviews kwam naar voren door zo veel mogelijk open vragen te stellen, die wel richting gaven aan de te bespreken onderwerpen, maar niet sturend waren voor de beantwoording ervan. Tijdens de interviews zijn ook vragenlijsten ingevuld. Hiervan werden de items op een open manier uitvoerig besproken, waardoor gedetailleerdere informatie is verkregen over hoe verschillende vragen geïnterpreteerd werden.

In de interviews werden de vijf variabelen deductief onderzocht. De operationalisatie van de variabelen TPAW, werk-privébalans, *boundary management controle* en het omgevingsklimaat

is terug te vinden in bijlage 1. Gekozen is om de variabele *boundary managementstijl* te operationaliseren aan de hand van een vragenlijst. Hiervoor is de vragenlijst van Kossek en Lautsch (2007) naar het Nederlands vertaald. De items van die vragenlijst werden tijdens de interviews stuk voor stuk besproken en ingevuld, zodat de interpretatie van de items ongeveer gelijk was voor alle respondenten. De gebruikte vragenlijst is terug te vinden in bijlage 2.

De respondenten.

Het onderzoek vond plaats bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Door de grote omvang van het ministerie BZK (ruim 7500 fte) werd verwacht dat veel verschillende, gepersonaliseerde vormen van TPAW zijn ontstaan. Onder de respondenten werd daarom ook gezocht naar maximale variatie in het werken met TPAW. Om de variëteit te weerspiegelen onder de respondenten, werd vooraf geïnventariseerd op afdelingen waarbinnen meer of minder weerstand tegen TPAW was, werd gekeken naar afdelingen waarbinnen TPAW beter mogelijk was of juist niet (beleidsafdelingen vs. uitvoerende afdelingen), en werd gekeken naar portefeuilles die al dan niet een verband hadden met TPAW of de werk-privébalans omdat dit de resultaten kon vertekenen.

Het onderzoek omvat in totaal 21 respondenten. Onder hen zijn 10 mannen en 11 vrouwen. Ten tijde van het onderzoek waren 9 respondenten jonger dan of 45 jaar (leeftijdscategorie 0) en 12 respondenten waren ouder dan 45 jaar (leeftijdscategorie 1). Daarnaast hadden 10 respondenten thuiswonende kinderen of anderszins zorgtaken. Tot slot hadden 11 respondenten een uitvoerende functie en 10 respondenten een beleidsfunctie. De kenmerken van de respondenten zijn terug te lezen in tabel 2. Verder werkte van de respondenten slechts 1 persoon in deeltijd. Alle participanten waren ten tijde van het onderzoek werkzaam bij het ministerie BZK.

Tabel 2.

Indeling van de respondenten aan de hand van verschillende kenmerken.

Respondentnr.	Geslacht	Leeftijd	Thuiswonende kinderen	Zorgtaken
1	Man	1	Nee	Ja
2	Man	1	Nee	Nee
3	Man	0	Nee	Nee
4	Man	1	Nee	Nee
5	Vrouw	0	Ja	Ja
6	Vrouw	0	Nee	Nee
7	Man	1	Nee	Nee
8	Vrouw	1	Nee	Ja
9	Vrouw	0	Nee	Ja
10	Vrouw	1	Ja	Ja
11	Vrouw	0	Nee	Nee
12	Man	1	Nee	Nee
13	Man	0	Nee	Nee
14	Vrouw	0	Nee	Nee
15	Vrouw	1	Ja	Ja
16	Vrouw	1	Ja	Ja
17	Vrouw	1	Ja	Ja
18	Man	1	Nee	Ja
19	Man	1	Ja	Ja
20	Vrouw	0	Nee	Nee
21	Man	0	Ja	Ja

De datacollectie.

Afname vond plaats in overlegkamers op verschillende kantoorlocaties van het ministerie BZK. Voor de interviews werd steeds 60 minuten ingepland, naar de gemiddelde duur van de interviews. De interviews waren een-op-een gesprekken tussen de respondenten en de interviewer. Voorafgaande aan de interviews werd via de e-mail gevraagd of de interviews per geluidsrecorder opgenomen mochten worden. De meesten hadden hiervoor geen bezwaar, een enkele respondent gaf meer te willen weten over wat er met die opnames zou gebeuren. Na de extra toelichting was ook deze respondent akkoord.

Het afnemen van de interviews verliep op een met elkaar vergelijkbare manier. Aan het begin van de interviews werd gestart met een informele kennismaking waarbij in ieder geval gesproken werd over functies binnen de organisatie, studie en loopbaan, over de thuissituatie waarin aspecten als het hebben van een partner, kinderen of anderszins zorgtaken aan bod kwamen. Na het kennismaken werd het onderzoek kort toegelicht, waarbij ingegaan werd op wat voor vragen respondenten konden verwachten tijdens het interview. Tot slot werd vermeld dat de respondent niet verplicht was alle vragen te beantwoorden en dat terugtrekken uit het onderzoek ten alle tijde mogelijk is. Hierna werd overgegaan op de inhoudelijke vragen. De interviewleidraad (bijlage 3) werd daarbij als rode draad aangehouden. In de loop van het interview werd gevraagd de vragenlijst in te vullen. Nadat alle vragen gesteld waren, werd de respondent gevraagd of hij/zij vragen of opmerkingen had. Na het beantwoorden hiervan, werd hij/zij bedankt voor de tijd en moeite en werd afscheid genomen.

Op verschillende manieren is geprobeerd vertrouwen op te bouwen tussen de respondent en de interviewer. Zo werd tijdens het afnemen van de interviews informeel kennisgemaakt. Dit gaf de respondent en de interviewer de gelegenheid om een sociale band te ontwikkelen. Ook werden de transcripten ter controle naar de betreffende respondenten gestuurd. Hiermee werd geprobeerd vertrouwen te creëren door respondenten controle te geven over hun input voor het onderzoek. Verschillende respondenten hebben wijzigingen doorgegeven bij het controleren van het transcript. Vaak had dit betrekking op formulering, waarbij voorkeur gegeven werd om andere woorden te gebruiken. Eén respondent gaf grotere wijzigingen door, waarbij bepaalde antwoorden van strekking veranderde of zelfs verwijderd werden uit het transcript.

De privacy van de respondenten werd op verschillende manieren gewaarborgd. In de eerste plaats werden in de transcripten alle persoonsgebonden elementen die terug zouden kunnen leiden tot de respondenten geanonimiseerd. Ook werden de geluidsopnames van de interviews niet via het internet (bijvoorbeeld e-mail) verplaatst, maar door middel van een USB-kabel van het opnameapparaat naar de werkcomputer.

De data-analyse.

Voorafgaande aan de analyse, werd de data voorbereid. Dit hield ten eerste in dat de interviews werden getranscribeerd en geanonimiseerd. Hierbij werden alle namen en termen die in de interviews genoemd waren vervangen door neutrale namen en termen. Zo werden de namen van de respondenten vervangen door ‘respondent 1’ etc. en werden namen van leidinggevendenden, collega’s of partners vervangen door [leidinggevende], [collega] en [partner]. Ook werden de

persoonlijke passages van het interview waarin de kennismaking tussen de respondenten en interviewer, niet verder getranscribeerd dan de noodzakelijke informatie. Hieronder werden leeftijd, functie, het al dan niet hebben van een partner, het al dan niet hebben van (thuiswonende) kinderen, en het hebben van andere zorgtaken beschouwd.

De analyse werd voltooid aan de hand van het programma atlas.ti. Verschillende codes zijn daarbij gelinkt aan waarden vanuit de transcripten. De codes werden op twee manieren vastgesteld. Als eerste werden codes deductief afgeleid. Dit gebeurde aan de hand van de in het theoretisch kader geoperationaliseerde concepten. Hierbij waren de codes veelal de onderdelen van de concepten. Ten tweede werden codes inductief afgeleid. Dit hield in dat op basis van de verkregen data, codes werden toegekend die niet vooraf bepaald waren in het theoretisch kader, maar die nieuwe inzichten gaven in het onderzoek. De toegepaste codes zijn in clusters terug te vinden in bijlage 4.

Validiteit en betrouwbaarheid.

Binnen het huidige onderzoek is geprobeerd de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Zo is stilgestaan bij de kwalitatieve onderzoeksopzet en de voordelen hiervan om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Ook aan het selecteren van de respondenten werd veel aandacht besteed waarbij geprobeerd is rekening te houden met verschillende kenmerken. Bovendien is geprobeerd maximale variatie te verkrijgen in hoe TPAW op alle verschillende manieren toegepast wordt en de werk-privébalans ervaren wordt, om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de variabelen en respondenten.

In dit methodologische hoofdstuk is geprobeerd zo compleet en uitgebreid mogelijk te zijn over het onderzoek. Door uitgebreid inzicht te geven in de onderzoeksopzet, toegepaste interpretaties en gebruikte codes in de analyse is geprobeerd de lezer inzicht te geven en het onderzoek in zijn volledigheid controleerbaar te maken.

Hoewel de validiteit en betrouwbaarheid in gedachte genomen zijn, is het vanwege het kwalitatieve karakter lastig om volledig aan deze eisen te voldoen. Het is dan ook goed om in gedachte te houden dat het onderzoek niet maximaal valide en betrouwbaar is.

Resultaten

In dit hoofdstuk wordt besproken wat de analyse van de data naar voren brengt. Als eerste wordt stilgestaan bij hoe TPAW binnen de organisatie vormgegeven wordt. Vervolgens hoe de respondenten de werk-privébalans ervaren en welke factoren dat voor hen bepalen. Daarna wordt gekeken naar hoe respondenten de grenzen tussen werk en privé managen en of zij dat kunnen doen op een manier waarop zij dat willen. Het hebben van een gevoel van controle en het omgevingsklimaat komen tot slot aan bod.

Over TPAW.

Tijdsonafhankelijk werken.

Voor de variabele TPAW is de data verkregen uit de interviews geanalyseerd. Hierbij is gekeken naar de werktijden van respondenten en hoe zij die werktijden bepaalden. Uit de analyse blijkt dat respondenten op verschillende manieren omgaan met de mogelijkheden om onafhankelijk van tijd te werken. Op basis daarvan kunnen vier groepen onderscheiden worden.

De eerste groep lijkt vooral vast te blijven houden aan traditionele werktijden. De tien respondenten die in deze groep ingedeeld kunnen worden, lijken weinig tot geen gebruik te maken van de mogelijkheid om op andere tijden te werken. Veel van hen geven aan hun werktijden te bepalen aan de hand van een dagelijks ritme. Dit is vaak gebaseerd op wat de respondenten zelf als een prettig ritme ervaren. Deze respondenten lijken geen behoefte of aanleiding te hebben om dat ritme dan ook te veranderen. Een dergelijk ritme met bepaalde werktijden heeft vaak betrekking op een vaste tijd van opstaan en ochtendrituelen, met het gelijktijdig van huis weggaan met kinderen of met reistijd van het openbaar vervoer. Deze groep respondenten hechten sterk aan hun contractuele uren die zij in een week *moeten* maken, waarbij ze die uren aan de hand van een vast ritme verdelen over de dagen die zij per week werken. Over het algemeen genomen is de stoptijd van deze groep respondenten dan ook gebaseerd op het aantal uur dat zij contractueel op een dag werken. Deze dagelijkse uren werken zij aaneengesloten. In deze groep is het tot slot opvallend dat bijna alle respondenten die de pensioenleeftijd naderen, tot deze groep behoort.

“Ik kom altijd rond dezelfde tijd naar het werk om de praktische reden dat er dan plek is. En ook het ritme thuis. De kinderen gaan rond 8 uur naar school dus iets daarvoor ben ik ook weg. Dus dat maakt dat je rond half 9, kwart voor 9 hier bent.” – Respondent 21

Een tweede groep die onderscheiden kan worden, lijkt iets meer gebruik te maken van de mogelijkheden om onafhankelijk van de tijd het werk te doen. Deze drie respondenten werken rondom bepaalde werktijden waarbij een grotere mate van flexibiliteit te herkennen is dan de hiervoor besproken groep. Redenen die deze respondenten aandragen voor de manier waarop zij met het tijdsafhankelijk werken omgaan, hebben wederom te maken met het dagelijks ritme zoals ochtendrituelen en reistijd. Echter, deze respondenten lijken iets minder sterk gehecht te zijn aan hun contractuele uren, omdat deze groep aangeeft dat hun dagelijkse uren kunnen verschillen. Dit is afhankelijk van bijvoorbeeld concentratie; wanneer niet meer geconcentreerd gewerkt kan worden, onderbreken ze de werktijd, en wanneer juist heel geconcentreerd bezig, kunnen ze langer doorgaan. Ook is het soms afhankelijk van deadlines waarbij soms wat langer doorgegaan wordt om de resultaten te behalen. Hoewel deze groep de (dagelijkse) contractuele uren dus niet per se aaneengesloten werkt, stellen zij wel dat de wekelijkse uren overeen moeten komen met de contracturen.

“Ik laat het vaak van afspraken afhangen hoe laat ik naar huis ga. Ik vind het niet fijn om lang van een beeldscherm te lezen dus ik gebruik heel vaak de reis naar huis om dat te onderbreken. Dan ga ik om 4 of 5 uur naar huis en dan werk ik thuis nog wat door.” – Respondent 3

De derde groep die onderscheiden wordt, laat een asymmetrisch beeld zien in de manier waarop ze onafhankelijk van de tijd kunnen werken. Waar tijds- en plaats onafhankelijk werken idealiter los van elkaar staat, is dit voor deze groep respondenten juist onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Dit blijkt uit de omschrijving van de tijdsindeling wanneer ze thuis en op kantoor werken. De vier respondenten in deze groep gaven aan dat zij wanneer ze op het kantoor werken eigenlijk altijd op dezelfde tijden starten en ook weer stoppen. Dit wordt wederom vaak geleid door bepaalde vaste ritmes wat betreft ochtendrituelen, reistijd of zorgtaken voor kinderen. Echter, wanneer zij vanuit thuis werken, geven ze aan op andere tijden te werken en hebben ze meer ruimte voor onderbrekingen van de werktijd. Deze groep lijkt dus wanneer ze op het kantoor werken eigenlijk geen gebruik te maken van de mogelijkheid om onafhankelijk van tijd te werken, maar dit juist wel te doen wanneer ze vanuit huis werken.

“Op donderdag hoef ik niet op een bepaalde tijd klaar te zijn. Ik gebruik die avond als uitloop van telewerk. Dus ik weet dat ik op donderdag bepaalde dingen af wil hebben en dat heb ik dan bijvoorbeeld om 21.00u of om 23.00u 's avonds af. De meeste kracht om te schrijven krijg ik

eigenlijk pas vanaf 14.00u. 's Ochtends kan ik dan een beetje rommelen, een beetje mijn mail afhandelen; een beetje minder belangrijke dingen doen.” – Respondent 1

De laatste groep die onderscheiden kan worden zijn de vier respondenten die veel gebruik maken van de mogelijkheden om tijdsafhankelijk te werken. Deze respondenten werken niet aan de hand van gezette, traditionele tijden, maar bepalen meer *op het moment zelf* wanneer ze werken of niet. Deze respondenten hebben weliswaar een vaste hoeveelheid uren die zij volgens hun contract wekelijks *moeten* maken, maar deze uren werken zij variabel over de 7 dagen in de week en 24 uur per dag, op de momenten wanneer het voor hen het beste is. Deze respondenten zijn dan ook niet aan de hand van een vast tijds patroon aan het werk, maar dit kan van dag tot dag verschillen. De redenen die gegeven worden voor het op deze manier te werk gaan, hebben enerzijds te maken met werktaken. Zo bepalen afspraken deels voor deze respondenten op welke tijden ze werken. Anderzijds wordt vaak genoemd dat werktijden bepaald worden aan de hand van motivatie en concentratie. Opmerkelijk bij deze respondenten is dat drie van hen onder de 30 jaar oud zijn, en dat zij tevens geen zorgtaken of andere huiselijke verwachtingen en eisen hebben.

“Ik bepaal eigenlijk per dag wanneer ik werk. Ik zorg dat ik ongeveer mijn uren per week maak, maar dat hou ik niet tot op de minuut bij. Soms, als ik dan 's ochtends denk van ‘hè ik heb echt geen zin en ik heb ook geen afspraken’ en ‘oh er is een vriendin ook vrij’ dan kan ik zomaar een ochtend vrij nemen en leuke dingen gaan doen. Heel flexibel.” – Respondent 11

Plaats onafhankelijk werken.

Ook is onderzocht op welke plaatsen respondenten werken en of zij plaats onafhankelijk of juist plaatsgebonden werken. Wat betreft het onafhankelijk van plaatsen werken kunnen wederom vier groepen gevormd worden.

De eerste groep die onderscheiden kan worden lijkt geen gebruik te maken van de mogelijkheden om onafhankelijk van plaats te werken. Deze zeven respondenten geven aan uitsluitend op het kantoor te werken. De redenen die zij aandragen voor hun keuze om niet af te wijken van de traditionele werkplaats komen veelal neer op de overtuiging dat het werk zich voornamelijk voordoet op kantoor en dat het daarbij vrijwel altijd noodzakelijk is om op het kantoor aanwezig te zijn. Ook laten sommige van hen vallen dat zij behoefte hebben om in hun privétijd écht vrij te willen zijn en zo min mogelijk tot werken *verleidt* willen worden. Door uitsluitend op het kantoor te werken en dus niet de gewoonte te krijgen om soms ook thuis een

dag(deel) te werken, wordt die verleiding verkleind. Daarnaast lijkt ook het ontbreken van een geschikte werkplek thuis een reden te zijn dat deze respondenten kiezen om op het kantoor te blijven. Tot slot, voor twee van hen speelt echter een andere reden: door de werktaken is het voor hen niet mogelijk om het werk vanuit een andere plaats dan het kantoor uit te voeren. Zij ervaren dan ook geen keuze daarin.

“Ik werk niet meer thuis. Dat lukt niet meer omdat iedereen mijn agenda volplant. Ook op de reguliere rustige dagen heb ik dus afspraken en moet ik op kantoor zijn.” – Respondent 4

“Ik weiger gewoon om buiten het kantoor nog wat te doen. Ik vind het wel genoeg. Want je blijft bezig. Thuis is thuis, dus als ik thuis ben, werk ik niet.” – Respondent 4

“Hier heb je alle voorzieningen bij de hand. Goede printer, goede computer, geen storingen. Als die er wel zijn, is het zo opgelost. En thuis moet je maar net zorgen dat het goed draait en blijft draaien en mijn ervaring daarmee is gewoon niet zo goed.” – Respondent 12

De tweede groep die onderscheiden kan worden zijn de respondenten die aangaven zowel op kantoor als thuis te werken, en dit op een vaste dag of vaste dagdelen in de week deden. De zeven respondenten die in deze groep ingedeeld kunnen worden, maken weliswaar gebruik van de mogelijkheid om onafhankelijk van de plaats te werken door ook vanuit huis te werken, maar passen dit op een vaste, gestructureerde manier toe. De meest genoemde reden om vanuit huis te werken, heeft te maken met de aard van het werk. Veelal wordt aangegeven dat taken die veel concentratie vergen, liever vanuit huis gedaan worden omdat medewerkers zich daar beter kunnen concentreren. Dat doen ze dan graag op een vast moment, in de meeste gevallen op woensdag en/of vrijdag, omdat deze dagen als rustig ervaren worden op kantoor. Respondenten gaven aan dat omdat op deze dagen vaak weinig collega's op kantoor aanwezig zijn, zichzelf ook minder geneigd zijn naar kantoor te komen. Wanneer collega's er niet zijn, hoeven zij immers ook niet voor sociaal en/of zakelijk contact naar kantoor te gaan om te werken.

“Woensdag en vrijdag heeft niemand er last van als je thuiswerkt omdat bijna iedereen weg is. Dan is de halve afdeling weg en mis je geen overleggen. Ze zoeken je ook niet; ze weten dat je thuis bent. En het is natuurlijk lekker, omdat het de week een beetje breekt.” – Respondent 10

“Ik heb echt elke week echt een telewerkdag. Dan blijf ik thuis en schrijf ik de zware documenten waar je echt even je hersens bij moet hebben. [...] Die telewerkdag is bij mij echt heilig want als ik geen telewerkdag heb, draai ik in de soep.” – Respondent 1

In de derde onderscheiden groep behoren de respondenten die evenals de vorige groep zowel vanaf het kantoor als vanuit huis werken, maar die niet op een vast moment, dag of dagdeel thuiswerken. Deze respondenten maken op een meer flexibele manier gebruik van de mogelijkheden om onafhankelijk van plaats te werken, waarbij ze op de momenten dat het hen goed uitkomt beslissen om vanuit huis te werken. Gesteld kan worden dat de zes respondenten die ingedeeld kunnen worden in deze groep dus voornamelijk vanuit het kantoor werken, maar af en toe de keuze maken om, wanneer het hen uitkomt, thuis te werken.

“Standaard thuiswerken doe ik niet omdat ik vind dat ik voor mijn functie zichtbaar en toegankelijk moet zijn. Dat werkt heel goed als je gewoon op kantoor bent. Ik werk weleens thuis, maar alleen als mijn werkzaamheden erom vragen. Dus als ik meer concentratie nodig heb, letterlijk denkruimte, en soms als de persoonlijke omstandigheden erom vragen.”- Respondent 17

De laatste groep omvat slechts één respondent. Deze respondent werkt zowel op het kantoor als vanuit huis, maar heeft voor beide plaatsen geen vast schema. Voor deze respondent is het dus niet vastgelegd wanneer op kantoor of wanneer vanuit huis gewerkt wordt. Op deze manier wordt kan gesteld worden dat volledig gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden om onafhankelijk van plaatsen te werken. De reden voor deze manier van werken is voor deze respondent voornamelijk de persoonlijke voorkeur. Het wordt als prettig ervaren om vrijheid te hebben om te bepalen vanuit welke plaats het werk gedaan wordt. In dit geval wordt de werkplaats enerzijds bepaald aan de hand van afspraken en anderzijds aan de hand van de persoonlijke voorkeur op dat moment. Wanneer de respondent bijvoorbeeld geen zin heeft om naar kantoor te gaan, wordt vanuit huis gewerkt en wanneer juist wel behoefte is aan werken op het kantoor, kan vanuit het kantoor gewerkt worden.

“Als ik geen afspraken heb, dan werk ik thuis. Soms als ik 's middags een vergadering heb, dan kan ik 's ochtends gewoon thuiswerken en als ik 's ochtends een vergadering heb, dan ga ik daarna weer naar huis. Ik ben dus heel flexibel.” – Respondent 13

Apparaat onafhankelijk werken.

De manier waarop apparaat onafhankelijk of juist gebonden gewerkt wordt, is een volgend onderdeel van TPAW waarnaar in de analyse gekeken is.

De manier waarop onafhankelijk van apparaten gewerkt wordt, lijkt in tegenstelling tot de vorige onderdelen van TPAW niet in groepen onderscheiden te kunnen worden. De reden hiervoor is dat vrijwel alle respondenten aangeven dat het voor hen mogelijk is om vanaf verschillende apparaten, zowel eigen als verschaft door de werkgever, gewerkt kan worden en dat zij dit ook eigenlijk allemaal doen. Elke respondent kan binnen (en buiten) het kantoor in principe werken op alle vaste computers van het Rijk. Daarnaast heeft vrijwel iedereen beschikking over een smartphone verschaft door de werkgever, en hebben een aantal respondenten een iPad en/of laptop wederom verschaft door de werkgever. Deze apparaten maken het werken voor velen niet alleen apparaat onafhankelijk, maar tevens mobieler.

“Telefoon gebruik ik met name om mee te bellen. De iPad gebruik ik vaak om in de trein mijn mail te checken, te lezen en te sturen. Ik vind het gewoon fijner op de iPad omdat het een groter scherm is. De laptop gebruik ik al-tijd thuis. Die neem ik nooit mee naar kantoor omdat ik dat gewoon te zwaar vind. Hij is niet zo heel zwaar maar ik vind het niet prettig en voor mij werkt het thuis echt heel fijn met zo’n laptop.” – Respondent 5

Hoewel voor het apparaat onafhankelijk werken geen verschillen manieren van werken onderscheiden kunnen worden, komt in de analyse naar voren dat een dergelijk patroon wel lijkt te ontstaan wat betreft de manier waarop respondenten omgaan met hun mobiele werkapparaten. Zoals gesteld komt in de interviews naar voren dat vrijwel alle respondenten een smartphone van de werkgever ter beschikking hebben. Wat betreft de manier waarop de smartphone gebruikt wordt, kunnen wel verschillende strategieën onderscheiden worden.

De eerste groep bestaat uit respondenten die hun werk- en privételefoon volledig van elkaar gescheiden houden. Deze groep laat de privételefoon onder werktijd voor wat het is, en doet hetzelfde met de werktelefoon wanneer ze privé zijn.

De tweede groep omvat respondenten die hun werktelefoon in privétijd gebruiken, en hun privételefoon ook onder werktijd gebruiken. Voor deze respondenten is er geen onderscheid wat betreft de smartphone tussen werktijd en privétijd.

De laatste, derde, groep kan onderscheiden worden voor de respondenten die zowel een werk- als een privételefoon in gebruik hebben, maar deze niet in gelijke mate gebruiken. Deze respondenten geven aan dat hun werktelefoon in privétijd aan blijft staan, actief wordt

bijgehouden en soms zelfs privé meegenomen wordt, terwijl de privételefoon onder werktijd juist regelmatig niet actief bijgehouden wordt. Deze respondenten gaven hierover aan dat de privételefoon wel meegaat naar kantoor, maar deze slechts sporadisch gecontroleerd en in principe alleen bij noodgevallen gebruikt wordt.

“Als ik merk dat mijn werktelefoon in privé overgaat, dan neem ik wel op. En dat vind ik andersom ook kunnen. Dat werkt twee kanten op volgens mij.” – Respondent 4

“Ik heb een privételefoon en een werktelefoon en als ik thuis ben leg ik mijn werktelefoon weg. Doordeweeks laat ik hem dan wel aan, maar in het weekend doe ik hem uit.” – Respondent 12

“Op het moment dat ik 's avonds nog door het werk gebeld word, dan weet ik echt wel dat er iets aan de hand is en dan neem ik wel op. [...] Mijn privételefoon zet ik op het werk niet helemaal uit maar ik gebruik hem eigenlijk niet.” – Respondent 16

Activiteit gerelateerd werken.

Alvorens een inschatting te kunnen maken over hoe er activiteit gerelateerd gewerkt wordt, is het noodzakelijk een beeld te vormen welke activiteiten respondenten voornamelijk hebben.

Voor veel respondenten bestaat een werkdag (groten)deels uit overleg en afspraken. Wanneer er geen overleg is, wordt vaak aan e-mail gewerkt en worden overleggen uitgewerkt. Ook bureauwerk zoals lezen en schrijven en werk waarbij volledige concentratie bij nodig is worden vaak genoemd als activiteiten. Tot slot behoort het plegen van telefoontjes voor sommige respondenten tot hun werkzaamheden. Veel respondenten vervullen meerdere activiteiten gedurende een werkdag.

In vergelijking tot de verschillende activiteiten, lijkt een minder grote variëteit aan werkplekken gebruikt te worden. Verschillende gebruikte werkplekken zijn overlegplekken, afsluitbare kamers en open werkplekken of kantoortuinen. Daar waar veel respondenten meerdere activiteiten per dag hebben, gebruiken zij vaak maar 1 of maximaal 2 werkplekken gedurende een werkdag. De overlegplekken worden gebruikt wanneer respondenten afspraken of overleg hebben; de af te sluiten kamers en open werkplekken worden voor alle andere activiteiten gebruikt. Over het algemeen lijkt het dat respondenten wel een flexibele werkplek hebben, maar dat zij deze gedurende een werkdag als vast beschouwen. Veelal wordt aan het begin van de werkdag een werkplek gekozen, die de hele dag aangehouden wordt.

“Ja, voor die dag wel. Ik vind het juist vervelend als je de hele tijd weer op zoek zou moeten naar een nieuw plekje op dezelfde dag want dan kan ik niet rustig mijn werk afmaken.” – Respondent 9

Hoewel respondenten vanuit de voorgeschreven werkplekkenmix een heel scala aan werkplekken ter beschikking hebben, blijkt uit de interviews dat dit niet zo ervaren wordt. Een aantal respondenten gaf aan niet echt keuzemogelijkheid te ervaren in het kiezen van een werkplek omdat voorkeursplekken vaak al vroeg bezet werden en deze plekken vaak gedurende de hele dag door dezelfde personen bezet werden.

“Ik vind het ’t fijnste om in die hokjes te zitten, dus als ik een beetje op tijd binnen ben, dan zijn die plekken nog vrij. En als dat niet is, kom ik altijd in deze open flexruimte terecht. Dat zijn wat minder gewilde plekken dus ik probeer altijd wel om, als ik naar kantoor ga, wat vroeger te beginnen.” – Respondent 11

Ook het selecteren van een werkplek lijkt op een andere gronden te gebeuren dan aan de hand van activiteiten. Door veel respondenten werd aangegeven dat de keuze voor een werkplek enerzijds afhankelijk is van waar directe collega’s zich bevinden. Anderzijds is de keuze afhankelijk van iemands voorkeursplek(ken).

Omdat het overgrote deel van de respondenten hun werkplek niet lijkt te selecteren aan de hand van de activiteiten die zij doen, maar juist op basis van de beschikbaarheid van voorkeursplekken en aan de hand van waar (directe) collega’s op dat moment een werkplek hebben, kan geconcludeerd worden dat het activiteit gerelateerd werken niet echt wordt toegepast. Hoewel sommige respondenten zeiden hun werkplek puur te baseren op hun activiteiten, lijken ook zij hun collega’s in de omgeving en hun voorkeursplek niet los te kunnen laten. Op basis van activiteit gerelateerd werken kunnen dan ook geen verschillende toepassingsmanieren onderscheiden worden, en dus geen groeperingen onder de respondenten.

Resultaatsturing.

Aan de hand van de interviews is geprobeerd te weten te komen op welke manier respondenten aangestuurd worden. Daarbij is ingegaan of en hoe respondenten op resultaten gestuurd worden. Het is daarbij interessant te vermelden dat vrijwel elke respondent aangaf op resultaten aangestuurd te worden en dat de resultaten op de eerste plaats staan wat betreft het functioneren.

Dieper ingaand op de hoe-vraag, komt echter een ander beeld naar voren. Vrijwel alle respondenten rapporteren namelijk dat het belangrijk is dat zij hun uren maken. Dit houdt in dat zij in ieder geval de uren maken die in het personeelsdossier opgenomen zijn. Het maken van de contractuele uren staat hierbij los van de resultaten en deadlines en kan daarom gezien worden als een andere manier van (aan)sturing. Deze vorm van sturing kan zowel door leidinggevende als medewerkers aangehouden worden.

“Ik werk 38 uur dus als je het verdeeld over 4 dagen is dat 9,5 uur per werkdag. Als je dus niet 9,5 uur aanwezig bent op kantoor of waar dan ook, dan moet je ze inhalen.” – Respondent 5

“Ik heb 36 uur die ik moet maken in de week en die maak ik wel, maar op mijn manier.” – Respondent 13

Waar in eerste instantie dus uitgegaan werd van (verschillende manieren van) resultaatsturing, lijkt daarnaast ook het sturen op contracturen mee te doen. Aan de hand van de analyse kunnen daarop drie groepen onderscheiden worden wat betreft de aansturing van respondenten.

Als eerste kan een groep respondenten onderscheiden worden die zich voornamelijk laten sturen door de contracturen. Deze groep respondenten geven aan hun werktijden niet te bepalen aan de hand van het behalen van hun resultaten, maar hoofdzakelijk aan de hand van het aantal contracturen die zij (wekelijks) werken. Deze respondenten achten het over het algemeen belangrijk dat zij precies de uren maken waarvoor zij betaald worden. Over het algemeen werken deze respondenten dan ook precies het aantal contracturen.

De tweede groep die onderscheiden kan worden, heeft zijn focus alsnog grotendeels op het maken van de contracturen, maar voor hen is het voltooien van taken tevens van belang. Wanneer de taken nog niet voltooid zijn, terwijl de contracturen al wel gemaakt zijn, kiezen deze respondenten ervoor om (iets) langer door te gaan. Typerend daarbij is dat een aantal van hen het wel acceptabel vindt om meer uren dan het contract voorschrijft te maken, maar het niet geoorloofd vindt om minder uren te maken wanneer taken voltooid zijn in minder uren dan contractueel vastgesteld.

Als laatste kan een groep onderscheiden worden die evenveel waarde hecht aan het maken van de contracturen als het voltooien van taken. Deze respondenten zien de contracturen meer als leidraad, maar vinden het acceptabel om zo nu en dan aan beide kanten van die leidraad af te wijken. Zo genieten ze soms van het voordeel dat taken voltooid zijn in minder uren dan contractueel vastgesteld, en werken soms langer door wanneer de taken nog niet volbracht zijn.

Subconclusie TPAW.

Voor de onderdelen van TPAW is gekeken hoe respondenten precies te werk gaan. Hierbij valt op dat er veel verschil is in hoe respondenten gebruik maken van de onderdelen van TPAW. Over het algemeen lijkt het dat de variatie in het werken met TPAW door respondenten zelf gedreven wordt: zij passen TPAW toe op de manier waarop zij het prettigste werken. In de voorgaande stukken zijn voor de onderdelen van TPAW groeperingen onderscheiden, die de verschillende manieren waarop gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden om TPAW te werken in kaart brengen. Aan de hand van die groeperingen, kunnen de respondenten ingedeeld worden in zes alomvattende profielen. Dit is weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. *Onderscheiden profielen in het werken aan de hand van TPAW.*

	Traditionelen	Routiniers	Semi-TPAW'ers	Asymmetrische flexers	Tijds-flexibelen	Onafhankelijke
Tijd	Vaste tijden	Vaste tijden	Rondom bepaalde tijden	Vaste tijden kantoor, flexibele tijden thuis	Flexibele tijden	Flexibele tijden
Plaats	Alléén op kantoor	Kantoor en thuis; thuis op vaste dag(en) of dagdelen	Voornamelijk kantoor; soms thuis, geen vaste dag of dagdelen	Kantoor en thuis, vaste dag of dagdelen thuis	Voornamelijk kantoor; thuis maar niet op vaste momenten	Kantoor en thuis, geen vaste momenten
Uren	Aaneengesloten werken, focus op contracturen	Aaneengesloten werken, focus op contracturen	Kantoor aaneengesloten; thuis variatie mogelijk, focus op contracturen, beetje op taken	Kantoor aaneengesloten; thuis onderbroken, focus op zowel uren als taken	Uren onderbroken, focus op zowel uren als taken	Variërend en onderbroken. Focus op zowel contracturen als taken
Apparaat	Werkapparaten en privéapparaten gescheiden, werkapparaten in privé en andersom, én werkapparaten wel in privé, privé niet in werk.	Werkapparaten en privéapparaten gescheiden, werkapparaten in privé en andersom, én werkapparaten wel in privé, privé niet in werk.	Werkapparaten en privéapparaten gescheiden, werkapparaten in privé en andersom, én werkapparaten wel in privé, privé niet in werk.	Werkapparaten wel in privé, privéapparaten niet in het werk	Werkapparaten wel in privé, privéapparaten niet in het werk	Werkapparaten in privé en privéapparaten in het werk

Als eerste passen acht respondenten in het profiel van *de traditionelen*. Zij komen overeen dat ze op vaste tijden, op het kantoor werken. Daar maken zij hun uren zoals die verdeeld zijn over de week en gaan na die uren weer terug naar hun privéomgeving. *De routiniërs*, waar drie respondenten toe behoren, hechten veel waarde aan de routine. Deze routine houdt in op vaste tijden werken, waarbij tevens op vaste dag(delen) thuisgewerkt wordt, en waar met het thuiswerken eenzelfde werktijdsritme aangehouden wordt. De drie *semi-TPAW'ers* komen overeen iets meer speelruimte te hebben in de tijd waarop ze beginnen. Hoofdzakelijk werken ze op het Rijkskantoor, maar op sommige momenten thuis. Dit wordt bepaald aan de hand van taken en werkzaamheden die beter vanuit huis gedaan kunnen worden. De geplande uren voor een werkdag worden voornamelijk op het kantoor, en aan een stuk door gewerkt. De *semi-TPAW'ers* focussen voornamelijk op hun contracturen, maar hebben daarnaast ook aandacht voor hun taken. Dan, de *asymmetrische flexers* hebben wanneer ze thuiswerken een andere strategie dan wanneer ze op kantoor werken. Wanneer ze vanuit huis werken zijn ze meer tijdsflexibel dan op kantoor, en thuis is er meer ruimte voor onderbrekingen. Ook komen zij overeen dat hun werktelefoon wel in privétijd gebruikt wordt, maar privételefoon niet in werktijd. De vier respondenten in dit profiel focussen op zowel uren als resultaten; ze werken in ieder geval niet minder dan de contracturen, maar als het voor de resultaten nodig is om meer te werken, is dat geen probleem. Vervolgens, de drie respondenten die als *tijdsflexibelen* geprofileerd worden, hebben een flexibele houding wat betreft werktijden waarbij ze niet aan de hand van vooraf bepaalde ritmes te werk gaan. Deze respondenten werken in ieder geval op het Rijkskantoor, maar wisselen daarnaast af tussen andere plaatsen zoals thuis of elders. Voor hen ligt de focus op zowel uren als resultaten. Tot slot omvat het laatste profiel de echte *onafhankelijken*. Tot dit profiel behoorde slechts één respondent. Deze wordt onderscheiden omdat wel degelijk op een ander level met TPAW gewerkt wordt. Zo werkt deze respondent volledig onafhankelijk van tijden en plaatsen, en hoewel de contracturen belangrijk zijn, wordt in eerste instantie gefocust op het behalen van resultaten.

Bij het indelen in profielen is tevens gekeken naar hoe apparaat onafhankelijk gewerkt wordt. Opvallend hierbij is dat in de eerste drie profielen verschillende respondenten hun werktelefoon strikt voor hun werk bewaren en hun privételefoon strikt voor hun privé. Vanaf de *asymmetrische flexers* wordt dit meer flexibel gebruikt, waarbij de werktelefoon ook in privétijd gebruikt wordt, en soms de privételefoon ook onder werktijd.

Ook voor de leeftijden van respondenten lijkt een patroon te bestaan. Bijna alle respondenten die de pensioenleeftijd naderen, behoren tot de eerste twee profielen. Daarnaast, van de vier respondenten in de laatste twee profielen, zijn drie van hen onder de 30 jaar. In de

andere profielen is een meer gelijke spreiding van respondenten met een leeftijd tot ongeveer 35 jaar, en respondenten met een leeftijd tussen de 35 en 55 jaar.

Omtrent zorgtaken en huiselijke verantwoordelijkheden valt op dat de drie respondenten uit de laatste twee profielen die onder de 30 jaar waren, tevens geen zorgtaken of huiselijke verantwoordelijkheden hebben. Binnen de andere profielen is geen direct patroon te ontdekken.

Wanneer kijkend naar geslacht en functie zijn geen directe patronen gevonden. Voor deze kenmerken is door de profielen heen een vrij gelijkmatig gespreid beeld gevonden. De enige respondent met een parttime contract valt onder het profiel van de *traditionelen*. Echter, omdat dit slecht een enkel respondent is, is niet met zekerheid te stellen of dit een verband omvat of slechts toeval.

Over de ervaren werk-privébalans.

Hoe de werk-privébalans ervaren wordt is onderzocht door in de interviews te vragen of respondenten zichzelf in balans vinden wat betreft werk en privé en wat maakt dat zij in balans zijn. Als eerste zal gekeken worden naar de cognitieve en affectieve componenten voor respondenten met een goede en een minder goede balans.

Als eerste is in de interviews naar voren gekomen dat de meeste respondenten, 17 van de 21, een goede balans ervaren. Respondenten met een goede balans lijken vrijwel allemaal te kunnen voldoen aan de verwachtingen uit zowel het werk-, als de privé domeinen. Het lukt hen dus om de cognitieve component positief in te vullen, waarbij voldaan kan worden aan de verwachtingen en eisen. Opvallend is dat voor een aantal van hen de verwachtingen niet expliciet geformuleerd zijn, maar dat het eerder over een verantwoordelijkheidsgevoel gaat waarbij het werk gedaan moet worden en wanneer bepaalde afspraken niet nagekomen kunnen worden, dit gecommuniceerd moet worden.

“Het lukt prima om aan de verwachtingen te voldoen, omdat ik weet dat ik alleen maar haalbare dingen doe. En als iets moeilijk is, dan communiceer ik dat en zeg ik dat ik meer tijd nodig heb.” – Respondent 7

Respondenten die aangeven een goede balans te hebben, geven verschillende invullingen aan het affectieve component van de werk-privébalans. Het gevoel wat deze respondenten hebben over het kunnen voldoen aan de verwachtingen uit verschillende levensdomeinen, zijn enerzijds positief, en anderzijds meer neutraal te noemen. De tweesplitsing die hierin te vinden is maakt onderscheid tussen respondenten die het belangrijk achten om te voldoen aan verwachtingen

vanuit het werk- of de privé domeinen, en tussen respondenten die het minder belangrijk vinden om aan verwachtingen te voldoen. De laatstgenoemden lijken een neutraal gevoel te hebben over het kunnen voldoen aan de verwachtingen, waar zij dus niet veel waarde hechten aan dergelijke verwachtingen. Ondanks de tweesplitsing is voor beide groepen de uitkomst gelijk; ze ervaren balans tussen werk en privé.

“Ik weet niet wat ze achter mijn rug om zeggen, maar over het algemeen is iedereen wel tevreden volgens mij. Ik vind het ook wel belangrijk want zo ben ik nou eenmaal. Ik wil graag aan verwachting voldoen.” – Respondent 10

“Ze verwachten wel dingen van mij maar dat is hun aanname of verwachting vind ik. En dat is ook hun probleem. ‘Assume is the mother of all fuck-ups’. Want to assume makes an ass of u and me.” – Respondent 4

In het huidige onderzoek waren slechts vier respondenten die aangaven een minder optimale balans tussen werk en privé te ervaren. Ook voor deze respondenten is gekeken naar de cognitieve en affectieve componenten van de werk-privébalans.

Wat betreft het cognitieve component is opgevallen dat drie van hen zeggen niet volledig te kunnen voldoen aan de verwachtingen die vanuit verschillende levensdomeinen aan hen gesteld worden. Voor één van hen had dit voornamelijk te maken met verwachtingen vanuit het werk, voor de andere twee met verwachtingen uit zowel werk als privé.

“Ik vind mijn kinderen opvoeden echt de moeilijkste taak, want hoe doe je het als ouder goed? Ik probeer voor de kinderen echt alles te geven wat ik kan en daar ook consequent in te zijn maar ik merk dat dat niet altijd het geval is, dat het mij niet altijd lukt.” – Respondent 5

“Ik stel hele hoge eisen aan mijzelf wat betreft mijn werk, maar ook mijn privé. Dat zijn dingen zoals hoe vaak ik mijn vriendinnen, mijn vriend, en mijn familie zie, dat ik gezond eet en voldoende sport. Dat kan niet allemaal altijd.” – Respondent 14

Het affectieve component voor de respondenten met een minder goede balans blijkt voor alle vier de respondenten erg belangrijk. De drie respondenten die niet altijd konden voldoen aan de verwachtingen, komen overeen dat zij een relatief negatieve invulling geven aan het

affectieve component. Zij geven aan het als onprettig te ervaren dat het hen niet (altijd) lukt om aan de verwachtingen te voldoen.

“Ik wil mijn opdrachten goed doen, ik wil mijn werk goed doen, ik wil het thuis ook goed doen en ik wil er ook zijn voor mijn partner. Dat is best ingewikkeld, al die ballen in de lucht houden. En als dat niet lukt, voel ik mijzelf daar soms heel schuldig om.” – Respondent 15

Eén respondent gaf aan een minder goede balans te ervaren, maar wél cognitief te kunnen voldoen aan alle verwachtingen en tevens het belangrijk te vinden dat verwachtingen wel voldaan werden. Over deze respondent valt het op dat affectief erg veel waarde toegeschreven wordt aan het kunnen voldoen verwachtingen. Het wordt dus heel belangrijk geacht dat verwachtingen op eenzelfde manier voldaan worden. Voor deze respondent is echter te zien dat een extra significant levensdomein (namelijk school/opleiding) is toegevoegd aan de bestaande domeinen (het werk- en het thuisdomein) en een grote verandering binnen het thuisdomein aan het plaatsvinden is. Aangezien wel eenzelfde niveau nagestreefd wordt binnen alle domeinen, kan verwacht worden dat door een andere tijdsverdeling door de ontwikkelingen in de levensdomeinen, spanning ontstaat in het voldoen aan de verwachtingen. Gesteld kan worden dat door (toenemend) tijdsconflict, het lastiger wordt om aan alle verwachtingen te voldoen.

Voor de andere respondenten met een minder goede balans lijkt tijdsconflict ook van toepassing te zijn. Alle drie willen namelijk voldoen aan de verwachtingen van verschillende levensdomeinen, maar zeggen het niet altijd te kunnen. De tijd die zij beschikbaar hebben voor bepaalde domeinen zoals werk, kan namelijk niet tegelijkertijd besteed worden aan privé. Door de schaarste van de tijd lukt het niet aan alle verwachtingen te voldoen.

TPAW en de ervaren werk-privébalans.

Wanneer de respondenten verdeeld worden in de profielen van TPAW op basis van hun ervaren werk-privébalans, is te zien dat binnen alle profielen respondenten voorkomen die een goede balans hebben. De respondenten met een minder goede balans kunnen ingedeeld worden in de profielen van de *semi-TPAW'ers*, de *asymmetrische flexers* en de *tijdsonafhankelijken*. Omdat deze respondenten dermate verdeeld zijn over verschillende profielen en dus een van elkaar verschillende manier van werken hebben, kan gesteld worden dat de manier waarop gewerkt wordt met TPAW niet direct verband heeft met het ervaren van balans tussen werk en privé. Omdat respondenten die een minder goede balans ervaren verschillende manieren van werken

hebben maar toch alle vier een minder goede balans ervaren, is gezocht naar andere invloedfactoren in deze relatie.

Subconclusie werk-privébalans.

Concluderend over de werk-privébalans blijkt dat de meeste respondenten een goede werk-privébalans ervaren. Van de respondenten geven slechts vier personen aan dat zij een minder goede balans ervaren ten overstaande van 17 personen die een goede balans ervaren.

Het belevingsonderzoek

Uit het huidige onderzoek blijkt dat relatief weinig respondenten een minder goede werk-privébalans ervaren. Aan de hand van aanvullende informatie is geprobeerd na te gaan of de bevinding representatief zou kunnen zijn voor het ministerie van BZK. Er is daarom verder gezocht naar documenten die indicaties geven over hoe de werk-privébalans binnen het ministerie BZK ervaren wordt. Aan de hand van het belevingsonderzoek is die aanvullende informatie gevonden. Daarin is aan de hand van onder andere twee open vragen nagegaan hoe de werk-privébalans ervaren wordt.

1. *Hoe ziet de huidige situatie eruit omtrent de werk-privébalans?*
2. *Welke oplossing(en) stel je voor?*

Van de 1696 respondenten in totaal kozen 1537 ervoor om deze vragen niet in te vullen. Daarentegen hebben 159 respondenten de vragen wél beantwoord. Beredeneerd kan worden dat door de formulering van de vragen voornamelijk respondenten getriggerd worden die daadwerkelijk dilemma's of moeilijkheden ervaren. Het is immers lastig een oplossing te geven voor een situatie waarin geen dilemma's of moeilijkheden ervaren worden. Medewerkers met een goede balans zullen dan ook minder geneigd zijn geweest om de vragen te beantwoorden.

Omdat veel medewerkers ervoor kozen de vragen onbeantwoord te laten, is de verwachting dat slechts een kleine groep medewerkers dilemma's en/of moeilijk ervaren omtrent de werk-privébalans. Voorzichtig kan geconcludeerd worden dat de vier respondenten in het huidige onderzoek niet dermate afwijken van het aantal medewerkers binnen het hele ministerie die een minder goede balans ervaren. De huidige bevindingen zouden daarmee inderdaad representatief kunnen zijn voor het ministerie van BZK.

Uit de interviews lijkt daarnaast naar voren te komen dat de componenten theorie (Valcour, 2007), waarbij een cognitief en affectief component dimensies zijn van de ervaren werk-privébalans, inderdaad onderscheid maakt tussen respondenten met een goede en met een minder goede balans. Respondenten met een minder goede balans kunnen in het kader van het cognitieve component meestal niet voldoen aan de verwachtingen en behouden daar wat betreft het affectieve component een negatief gevoel aan over. Daaraan toevoegend lijkt tijdsconflict ten grondslag te liggen aan het cognitief niet kunnen voldoen aan de verwachtingen.

In combinatie met de profielen van TPAW is geconcludeerd dat voor elke manier waarop omgegaan wordt met de mogelijkheden van TPAW, een goede balans te behalen is. Respondenten met een minder goede balans komen niet uitsluitend voor in een bepaald profiel en daarmee is het niet aannemelijk dat de manier waarop TPAW gewerkt wordt, direct in verband staat met het behalen van balans tussen werk en privé. Immers hebben ze verschillende manieren waarop ze dat doen. Mogelijke verklaringen zouden daarentegen gezocht kunnen worden in de manier waarop mensen omgaan met de grenzen tussen werk en privé. In het volgende stuk wordt dieper ingegaan in het belang daarbij om de voorkeursstijl wat betreft het managen van grenzen, ook toe te kunnen passen.

Het managen van de grenzen tussen werk en privé.

Boundary management stijl.

Over de manier waarop omgegaan wordt met de grenzen tussen werk en privé wordt verwacht dat een verbindende factor is tussen het werken met TPAW en het al dan niet ervaren van balans. Er is dan ook gekeken naar de specifieke stijl die respondenten toepassen.

Voor de respondenten die aangaven een goede werk-privébalans te ervaren, komt in de analyse naar voren dat zij vrijwel alle soorten stijlen wat betreft het managen van de grenzen tussen werk en privé toepassen. Zo zijn onder hen vijf respondenten die een segmentatiestijl toepassen, waarbij ze werk en privé zo veel mogelijk uit elkaar proberen te houden. Daarnaast geven vijf respondenten aan werk en privé te integreren. Voor hen loopt werk en privé in een zekere mate in elkaar over. Tot slot, voor zeven respondenten blijkt de afwisselingsstijl het meest toegepast. Het ene moment segmenteren zij de grenzen tussen werk en privé, het andere moment laten ze werk en privé juist in elkaar overlopen.

De respondenten die aangaven een minder goede balans tussen werk en privé te ervaren, blijkt echter ook dat alle soorten stijlen worden toegepast. Onder hen is één respondent die de grenzen voornamelijk segmenteert, één die de grenzen hoofdzakelijk integreert en twee van hen wissel af tussen segmenteren en integreren en passen daarmee de afwisselingsstijl toe.

Zowel binnen de respondenten met een goede balans als binnen de respondenten met een minder goede balans worden dus alle mogelijke stijlen wat betreft het managen van de grenzen toegepast. Hoewel dus ook de toegepaste stijl geen brug lijkt te slaan met de ervaren werk-privébalans, kan wel een patroon ontdekt worden in de manier waarop TPAW gewerkt wordt en de stijl die over het algemeen toegepast wordt. Zo valt het op dat van de *traditionelen* naar de *onafhankelijke* steeds meer gebruikt gemaakt wordt van de mogelijkheden om TPAW te werken. Hiermee wordt een verband blootgelegd waarbij een bepaalde manier van werken verband houdt met de manier waarop iemand de grenzen tussen werk en privé managet. Ondanks dit patroon lijkt het toepassen van een stijl niet te verklaren of iemand balans ervaart tussen werk en privé. Immers werken respondenten met een minder goede balans op een van elkaar verschillende manier met TPAW en passen ze verschillende stijlen toe wat betreft het managen van de grenzen tussen werk en privé.

Voorkeursstijl en toegepaste stijl.

Aan de hand van de theorie is in de analyse ook gekeken of respondenten hun voorkeursstijl daadwerkelijk toepassen. Ook hiervoor zijn de respondenten met een goede balans vergeleken met de respondenten met een minder goede balans.

Respondenten met een goede balans komen overeen allemaal hun voorkeursstijl toe te passen. Zij managen hun grenzen dus op de manier zoals ze dat idealiter ook zouden doen. Omdat respondenten met een goede balans alle soorten stijlen toepassen, en zij dus overeenstemming hebben tussen hun toegepaste en voorkeursstijl, kan daarmee ook vastgesteld worden dat binnen deze respondenten alle stijlen aan bod komen als voorkeursstijl.

“Ik ben echt heel blij met hoe het gaat. Als ik het anders zou willen doen, dat zou ik ook heel veel mogelijkheden krijgen om het anders te doen. Nee, ik vind het echt een ideale combi zo, met werk en privé en zelf je tijd kunnen indelen.” – Respondent 16

De respondenten met een minder goede balans geven alle vier aan dat hun toegepaste stijl niet overeenkomt met de voorkeursstijl. Zij zouden hun grenzen op een andere manier zouden willen vormgeven dan dat nu zij doen. Daarbij is opvallend dat alle vier wensen meer te segmenteren tussen werk en privé dan zij daadwerkelijk doen.

“Als ik thuis ben denk ik eigenlijk nooit aan mijn werk. [Gelach]. Nee dat zou ik willen! Dat zou mij helpen om echt te kunnen ontspannen.” – Respondent 14

Opvallend is dat de grenzen van drie respondenten die aangeven een minder goede balans te ervaren, doorlaatbaar en flexibel zijn voor werkzaken. Daarentegen zijn voor deze respondenten de werkgrenzen vrijwel niet doorlaatbaar en flexibel voor privé-zaken. Dus hoewel ze het toelaten dat werkzaken hun privéleven onderbreekt en zij ook werkactiviteiten uitvoeren in het privéleven, laten ze het over het algemeen niet toe dat privé-zaken hun werk onderbreekt en voeren ze ook geen privéactiviteiten uit in het werkdomein.

“Afgezien van uitzonderingen behandel ik op het werk privé-zaken alleen tijdens de pauze of de lunch. Dat is wel zo. Ik voel me bezwaard als ik mijn privégesprekken ga voeren tijdens werk. Dat vind ik zelf gewoon niet oké.” – Respondent 5

“Op woensdag werk ik niet, maar er is tot nu toe nog geen één woensdag geweest dat ik niet mijn mail gecheckt heb, geantwoord heb en gebeld heb met collega’s of in de avond op woensdag heb gewerkt.” – Respondent 5

Een mogelijke verklaring hiervoor kan gezocht worden in de spillovertheorie, waarbij elementen vanuit het ene domein soms ongemerkt binnenkomen in het andere domein. Zoals eerder toegelicht komen de respondenten bij wie de toegepaste stijl niet overeenkomt met de voorkeursstijl overeen, dat zij allen op het continuüm meer in de richting van segmenteren zouden willen bewegen. Hoewel het respondenten goed lukt om privé-zaken niet binnen te laten komen in het werk, en dus het segmenteren in die richting goed gaat, lijkt dit andersom minder goed te werken. Dit zou kunnen komen doordat werkzaken ongemerkt binnenkomen in het privéleven. Dus door een bepaalde mate van spillover, waarbij werkzaken ongemerkt het privéleven binnenglippen, kan het respondenten tegenstaan om hun voorkeursstijl ook daadwerkelijk toe te passen. Omdat zij niet de stijl toepassen die zij zouden willen, kan een minder goede balans resulteren.

Subconclusie over het managen van grenzen tussen werk en privé.

In de analyse is gebleken dat voor zowel respondenten die balans ervaren als respondenten die minder balans ervaren, alle drie de stijlen wat betreft het managen van de grenzen tussen werk en privé worden toegepast. Wanneer de aangenomen stijlen gecombineerd worden met de profielen van TPAW, lijkt een patroon te ontstaan waarbij vanaf voornamelijk segmenteren door de *traditionelen*, op het continuüm steeds verder richting integreren bewogen wordt voor

de *onafhankelijke*. In principe lijkt het dus dat de stijl wat betreft het managen van de grenzen tussen werk en privé, in verband staat met de manier waarop TPAW gewerkt wordt.

Ook zien we dat respondenten die een goede balans ervaren, hun voorkeursstijl omtrent het managen van de grenzen ook toepassen. Respondenten die een minder goede balans ervaren komen overeen niet hun voorkeursstijl toe te passen. Daarmee lijkt het toepassen van de voorkeursstijl in verband te staan met het ervaren van balans tussen werk en privé.

Tot slot komt naar voren dat voor drie respondenten met een minder goede balans de grenzen asymmetrisch doorlaatbaar en flexibel zijn, waarbij werkzaken meer met het privéleven mengen dan privé zaken met het werk.

Boundary management controle.

In de analyse is gekeken naar de mate waarin respondenten de controle hebben om zelf te bepalen hoe grenzen gemanaged worden. Daarin is naar voren gekomen dat veel respondenten zelf de controle ervaren zijn in hoe zij omgaan met de grenzen tussen werk en privé.

Respondenten die aangeven een goede balans tussen werk en privé te ervaren, komen overeen ook allemaal controle te ervaren in hoe ze de grenzen tussen werk en privé managen. Dit lijkt voor sommige voort te komen uit zelf te kunnen bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt. Voor deze respondenten lijkt de psychologische controle dominanter bepalend in het gevoel van controle. Voor anderen volgt een gevoel van controle eerder door het klimaat. Deze respondenten ervaren dat zij controle hebben over hoe ze omgaan met de grenzen tussen werk en privé en daar geen sturing in te ervaren vanuit hun omgevingsklimaat.

“Anderen bepalen mijn agenda, maar ik kan nee zeggen en dat is voor mij goed genoeg om het gevoel van controle te hebben.” – Respondent 4

“Ik denk dat ik in control ben over mijn werkzame leven, én mijn privé daarbij. Ik heb geen baas die in mijn nek hijgt, die verwachtingen van me heeft, mijn partner laat mij gewoon mijn dingen doen. Ja ik heb gewoon wel lekker eigenlijk!” – Respondent 7

Van de vier respondenten die aangaven een minder goede balans te ervaren, gaven drie aan geen controle te ervaren in hoe ze de grenzen tussen werk en privé managen. Hiermee lijkt het hebben van controle om zelf te bepalen hoe de grenzen tussen werk en privé gemanaged worden, van invloed te zijn op de ervaren werk-privébalans. Dit is in overeenstemming met de verwachtingen.

Door twee van de respondenten met een minder goede balans wordt aangegeven dat zij in zekere mate geleefd worden door hun agenda. Deze twee respondenten hebben beide een gezin en zorgtaken voor kinderen. Het werken aan de hand van TPAW geeft hen weliswaar beweegruimte om werk en privé beter in overeenstemming met elkaar in te delen, maar tegelijkertijd ervaren zij dat alleen het integreren van werk en privé passend is. Andere manieren zouden meer negatieve gevolgen hebben voor ofwel het werk, ofwel het gezin. Voor deze twee respondenten is te stellen dat zij geen controle ervaren omdat zij psychologisch niet zelf kunnen bepalen waar, wanneer en hoe zij werken.

“Ik ben best flexibel, maar mijn leven is best wel vast. De kinderen moeten naar school, ik moet naar mijn werk, ik moet weer terug, er moet gegeten worden, de kinderen moeten naar bed. Volgens mij is dit de meest slimme manier, zoals wij het georganiseerd hebben. En ja, er is geen schuiven meer mogelijk.” – Respondent 5

De andere respondent lijkt niet in controle te zijn omdat vanuit het werkklimaat veel sturing ervaren wordt op het gebied van het managen van de grenzen tussen werk en privé. Deze respondent zegt nog zoekend te zijn in wat de ideale werkwijze is, waarbij ook de voorkeursstijl wat betreft het managen van de grenzen nog niet helemaal helder is. De respondent ervaart, wellicht door het zoekend zijn naar mogelijke werkwijze, sturing vanuit haar omgeving.

Subconclusie controle.

Hoewel medewerkers aan de hand van TPAW formeel controle krijgen om ten eerste zelf te bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt, en ten tweede om zelf te bepalen hoe grenzen gemanaged worden, lijkt dat de informele controle om dit ook daadwerkelijk zelf te kunnen bepalen minder vanzelfsprekend is. Het op een bepaalde manier werken aan de hand van TPAW lijkt niet direct in verband te staan met de mate van controle om zelf te bepalen hoe grenzen gemanaged worden. Het gevoel van controle lijkt eerder te resulteren uit de mate waarin zelf bepaald kan worden waar, wanneer en hoe gewerkt wordt en het omgevingsklimaat. In het volgende stuk wordt verder ingegaan op het omgevingsklimaat.

Het omgevingsklimaat.

In de analyse is gekeken naar het omgevingsklimaat omtrent het managen van grenzen tussen werk en privé. Daaruit blijkt dat dit klimaat door iedereen anders ingevuld kan worden. Voor sommige respondenten wordt voornamelijk vanuit het werkdomein richting gegeven, waarbij

meningen van de leidinggevende of dominante opvattingen vanuit het team of de afdeling het meest sturen. Voor anderen wordt juist vanuit de privé domeinen meer richting gegeven, zoals de mening van een partner, van vrienden of van significante anderen over hoe grenzen idealiter gemanaged moeten worden.

“Op een gegeven moment moet je ook kunnen zeggen van nou, morgen komt het wel weer. Dat was eigenlijk mijn leidinggevende die dat aangaf. En een collega die een beetje een mentor voor mij is, die zei ook dat het een beetje meer in verhouding moet komen.” – Respondent 14

“Vanuit de benadering van mijn partner ben je óf vrij, óf je werkt. Hij zegt ook van ‘ja maar je bent nu vrij. Je moet dan niet alsnog dingen voor je werk gaan doen’.” – Respondent 6

In de analyse is gekeken naar hoe het omgevingsklimaat ingevuld worden voor respondenten met een goede en respondenten met een minder goede balans.

Voor respondenten met een goede balans is gevonden dat acht van hen een werkklimaat ervaren dat aanpassing aan de persoonlijke situatie stimuleert. Zij geven aan vanuit hun werkomgeving te ervaren dat zij volledig zelf moeten bepalen hoe de grenzen tussen werk en privé gemanaged worden. Voor de meeste van hen blijkt dit uit het contact met hun leidinggevend, die hen stimuleren om werk en privé te managen zoals voor hen het fijnste is.

Daarnaast is voor drie van hen gevonden dat zij juist een sterk gestandaardiseerd omgevingsklimaat vanuit het werkdomein ervaren, specifiek op hoe de grenzen tussen werk en privé gemanaged zouden moeten worden. Deze respondenten vatten dus uit hun werkomgeving op dat zij het beste de grenzen tussen werk en privé kunnen scheiden. Voor een van hen heeft dat te maken met een hoge mate van vertrouwelijkheid die met de werktaken gepaard gaat, waarbij de opvatting is dat het niet gepast is dergelijke informatie te laten mengen met privé invloeden. Voor de andere respondenten komt het voort uit de manier waarop collega's omgaan met de grenzen. Hierbij wordt een homogene groep gevormd waarbij vrijwel alle teamleden de segmentatiestrategie toepassen. De betreffende respondenten lijken zich aan deze dominante strategie te confirmeren. Waar hiervoor beschreven werd dat een werkklimaat wat persoonlijke aanpassing stimuleert voornamelijk resulteert uit het contact met de leidinggevende, lijken in het gestandaardiseerde werkklimaat de teamleden en collega's invloedrijker te zijn. Hiervoor is een logische verklaring te bedenken. Voor een team waarin vrijwel alle leden eenzelfde stijl gebruiken voor het managen van grenzen, kan het zijn dat de toegepaste stijl bijdraagt aan de groepsidentiteit. Daarbij horen gedachten als ‘zo doen wij dit’.

Wanneer iedereen in een team op eenzelfde manier omgaat met grenzen tussen werk en privé, kan dat een sterk signaal geven voor de meest geaccepteerde werkwijze. Maar wanneer teamleden allemaal een eigen stijl hebben, is dit waarschijnlijk minder bepalend voor de groepsidentiteit. Immers hebben de teamleden op dit gebied geen eenduidige overeenkomst. Omdat het geen gemeenschappelijke deler is, is het tevens onwaarschijnlijk dat binnen het team hierover signalen worden afgegeven. In dit geval is het voor de hand liggender dat de leidinggevende invloedrijker is.

Tot slot ervaren zeven respondenten met een goede balans in hun werkklimaat geen duidelijk signaal in een bepaalde richting. Zij ervaren geen directe aanwijzingen dat er op een bepaalde manier om moet worden gegaan met de grenzen tussen werk en privé evenals dat zij niet expliciet aangespoord worden om het op hun persoonlijke situatie aan te passen.

Voor de respondenten die een minder goede balans ervaren, is in de analyse gebleken dat drie van hen in hun werkklimaat geen expliciete signalen ervaren die een bepaalde richting op wijzen. Zij worden vanuit hun werkklimaat dus niet expliciet vrijgelaten om de grenzen op eigen wijze te managen, maar worden ook geen richting op geduwd. Daarmee lijkt naar voren te komen dat wanneer geen expliciete signalen in het werkklimaat ervaren worden, er meer kans is dat de toegepaste – en voorkeursstijl niet overeenstemmen. Dit zou verklaard kunnen worden door wederom de spillovertheorie. Binnen een omgeving waar geen klimaat waargenomen wordt, blijven medewerkers in het ongewisse over hoe zij de grenzen, volgens hun omgeving, het beste kunnen behandelen. Het geeft hen veel vrijheid, immers worden ze niet begrensd, maar het kan tevens zorgen voor spillover. Omdat men zich in een context van TPAW bevindt waarin het werk altijd en overal gedaan kan worden, en vanuit het werkklimaat hierover dus niets vermeld wordt, is het mogelijk dat bepaalde elementen uit bijvoorbeeld het werk ongemerkt toch binnenkomen in het privéleven. Als de voorkeursstijl meer gericht is op segmenteren, maar dit niet lukt, kan dit leiden tot een minder goede balans.

Subconclusie over het omgevingsklimaat.

Over het algemeen kan gesteld worden dat het omgevingsklimaat medewerkers vrijlaat om zelf te bepalen hoe ze omgaan met de grenzen tussen werk en privé. Dit komt enerzijds voort uit het expliciet aanmoedigen van medewerkers om de manier waarop grenzen gemanaged worden aan te passen aan de persoonlijke situatie. Anderzijds komt het voort uit een werkklimaat wat geen duidelijk signaal geeft over hoe grenzen gemanaged moeten worden. In beide gevallen krijgen medewerkers in zekere mate vrijheid om hieraan zelf invulling te geven.

Ook kan geconcludeerd worden dat binnen de organisatie geen sprake lijkt te zijn van één overkoepelend werkklimaat, maar dat verschillende subklimaten bestaan waarbij soms richting segmenteren geduwd wordt, soms actief richting gegeven wordt aan maatwerk, en soms geen expliciet signaal gegeven wordt. Binnen alle soorten subklimaten het mogelijk is dat de voorkeursstijl toegepast wordt. Het klimaat wat persoonlijke aanpassing stimuleert lijkt dit goed te doen, waar alle respondenten die dit ervaren overeenstemming hebben tussen de toegepaste en voorkeursstijl. Ook het gestandaardiseerde klimaat lijkt dat over het algemeen goed te doen. Want als het omgevingsklimaat een richting aangeeft, en deze richting komt overeen met de voorkeur, is het voor de hand liggend dat dit ook wordt toegepast. Tot slot lijkt ook het ontbreken van een dergelijk werkklimaat te kunnen leiden tot het kunnen toepassen van de voorkeursstijl. Medewerkers ervaren geen klimaat waardoor ze ook niet begrensd worden maar juist veel vrijheid hebben om de grenzen toe te passen zoals ze zelf willen.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat wanneer geen expliciete signalen ervaren worden vanuit een bepaald klimaat, tevens kans is dat de voorkeursstijl en toegepaste stijl niet overeenkomen. Het ontbreken van een bepaalde richting of het ontbreken van de goedkeuring dat de grenzen op een eigen manier gemanaged worden kan, in combinatie met de context van TPAW, ervoor zorgen dat elementen van het werk ongewild binnensluipen in het privéleven. Dit kan ertoe leiden dat de toegepaste stijl niet overeenstemt met de voorkeursstijl, en kan op zijn beurt weer zorgen voor een minder goede werk-privébalans.

Subconclusie vanuit de resultaten.

Aan het begin van dit hoofdstuk is stilgestaan bij de manier waarop respondenten omgaan met de mogelijkheden om onafhankelijk van tijd, plaats en apparaat te werken. Aan de hand van de analyse zijn daaromheen zes profielen opgesteld waarbinnen de verschillende manieren van werken met TPAW uitgewerkt zijn. Aan de hand van de profielen is gezocht naar verbanden met de ervaren werk-privébalans. Deze bleken niet gevonden.

Na het bekijken van de mogelijkheden omtrent de profielen is verder gefocust op de respondenten met een goede balans en degene met een minder goede balans. Verschillende verbanden zijn gevonden in die analyses. Zo kwam naar voren dat het kunnen toepassen van de voorkeursstijl wat betreft het managen van de grenzen tussen werk en privé verband lijkt te houden met de werk-privébalans. Ook het hebben van een gevoel van controle lijkt bepalend voor de werk-privébalans. Tot slot is gevonden dat het omgevingsklimaat niet alleen van invloed kan zijn op iemand gevoel van controle in het managen van de grenzen tussen werk en privé, maar dat het klimaat ook verband houdt met het kunnen toepassen van de voorkeursstijl.

Hoewel binnen de theorie veel verbanden gevonden zijn, is tussen de respondenten met een goede balans en degene met een minder goede balans gezocht naar andere verklaringen voor hun balans. Daarbij is voornamelijk opgevallen dat respondenten met een minder goede balans aangaven behoorlijke werkdruk te ervaren en daar (soms) last van te hebben. Respondenten met een goede balans gaven dit niet altijd aan. Degenen die werkdruk wel ter sprake brachten, leken dit niet problematisch te vinden.

Ook is voor mogelijke verklaringen gezocht naar overeenkomsten tussen de respondenten met een minder goede balans. Daarover viel als eerste op dat deze respondenten allemaal karaktereigenschappen zoals perfectionisme en prestatiegerichtheid lieten zien. Deze respondenten leken meer tijd in het werk te stoppen dan contractueel vastgesteld om hun werktaken beter en perfecter af te krijgen. De respondenten hebben verder gemeen dat zij zichzelf willen bewijzen en carrièregericht zijn. Allen waren ze bereid om veel tijd in het werk te steken om een succesvolle loopbaan tegemoet te gaan of voort te zetten.

Als laatste punt is opgevallen dat de respondenten met een minder goede balans alle vier vrouwen zijn. Wat dit betreft zijn ook een aantal zaken opvallend bevonden. Zo kwam bij het vergelijken van andere vrouwelijke respondenten die ook aangaven wat perfectionistisch en/of prestatiegericht te zijn naar voren dat werkdruk een rol kan spelen. Respondenten die geen optimale balans ervaren, gaven aan een hoge werkdruk te ervaren, waarbij veel extra taken op hun pad komen. Voor hen blijkt ook dat zij door tijdsconflict soms moeite hebben om te kunnen voldoen aan alle verwachtingen. De vrouwelijke respondenten die wel een goede balans ervaren leken dit niet te ervaren. Zo vroeg een van hen zelf juist regelmatig om extra taken. Ook lijken respondenten die een minder goede balans ervaren, in hun privé vaak mentaal niet los te kunnen komen van het werk. Vrouwelijke respondenten die wel een goede balans ervaren, lijken in privétijd juist wel mentaal los te kunnen komen van het werk.

Conclusie en Discussie

Binnen dit onderzoek is geprobeerd om op kwalitatieve wijze een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag: ‘wat is de invloed van de manier waarop TPAW toegepast wordt op de ervaren werk-privébalans binnen het ministerie BZK en welke rol speelt *boundary management* hierin?’. Stapsgewijs zijn in de vorige hoofdstukken de concepten behandeld en geanalyseerd. In het komende hoofdstuk wordt aan de hand van de deelvragen een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Daarbij worden de deelvragen beantwoord aan de hand van de theoretische inzichten. Vervolgens wordt een kritische reflectie op het huidige onderzoek gemaakt, waarin ook stilgestaan wordt bij vervolgonderzoek. Het stuk wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen.

Wat is TPAW en hoe wordt het toegepast?

In de eerste hoofdstukken is stilgestaan bij wat TPAW precies inhoudt. Zo werden de verschillende onderdelen onderscheiden; tijd-, plaats- en apparaat onafhankelijkheid, en werden de twee belangrijkste voorwaarden toegelicht; activiteit gerelateerd werken en resultaatsturing.

Op basis van de analyses, zijn de groeperingen op het gebied van de onderdelen van TPAW uitgemond in de profielen van TPAW. In deze profielen is stilgestaan bij de werktijden en patronen daarin, bij de plaatsen waar respondenten werken en welke patronen dat aanneemt, bij hoe gefocust respondenten zijn op uren en resultaten en bij de manier waarop met (werk)apparaten omgegaan wordt. De profielen laten daarbij zien hoe respondenten omgaan met de mogelijkheden die het werken met TPAW hen biedt.

In de analyses is ingegaan op hoe de twee voorwaarden voor TPAW, activiteit gerelateerd werken en resultaatsturing, tot uiting komen en welke invloeden zij hebben. In de analyse is over activiteit gerelateerd werken naar voren gekomen dat respondenten hun werkplek niet altijd kiezen aan de hand van de werkzaamheden. Veel ervaren het als lastig vanuit de omgeving om activiteit gerelateerd te werken. Respondenten ervaren bijvoorbeeld dat wanneer ze niet voor een bepaalde tijd aanwezig zijn op het kantoor, zij geen plaats meer hebben. Een werkplek kiezen die op basis van de werkzaamheden is dan ook lastig omdat zij ervaren dat er helemaal geen werkplekken zijn om uit te kiezen. Om te vermijden dat iemand geen prettige werkplek heeft, proberen sommige respondenten vóór bepaalde tijden op het kantoor te zijn. Voorzichtig zou daarmee geconcludeerd kunnen worden dat dit ten koste gaat van het gevoel van controle om zelf te bepalen waar en wanneer gewerkt wordt. Hierover valt te beredeneren dat als werknemers niet zelf kunnen bepalen op welke werkplek ze werken, of als ze juist niet zelf

kunnen bepalen hoe laat ze beginnen wanneer ze op een bepaalde plek willen werken, een gevoel van controle minder vanzelfsprekend is. Omdat van de respondenten eigenlijk niemand erg activiteit gerelateerd werkt, is deze conclusie niet getest. Hoewel respondenten die aangeven een minder gevoel van controle te hebben niet benoemen dat dit resulteert uit het niet kunnen kiezen van een werkplek, wil echter niet direct zeggen dat het niet meespeelt. Vervolgonderzoek zou hierover verder kunnen uitweiden.

Ook kunnen conclusies getrokken worden omtrent het resultaatsturen. In het onderzoek komt naar voren dat dat respondenten het behalen van resultaten niet loszagen van het aantal uur dat zijn contractueel werken. Voor veel van de respondenten was het maken van de contracturen minstens zo belangrijk als het behalen van de resultaten. Daarmee kan geconcludeerd worden dat er sprake is van resultaatsturing, maar ook van contractuursturing.

Hoe wordt de werk-privébalans ervaren?

Uit het onderzoek is op te merken dat de werk-privébalans over het algemeen als goed ervaren wordt. De meeste respondenten zeggen tevreden te zijn met hun balans. Dat over het algemeen de werk-privébalans positief ervaren wordt, is minder opvallend dan wellicht gedacht. Zo blijkt bijvoorbeeld dat in 2016 Nederlanders internationaal het beste scoorden op de werk-privébalans (Mancini, 2017). De reden dat Nederland zo goed scoort zou volgen uit de vele aandacht voor zachte factoren binnen organisaties zoals het luisteren naar ideeën van werknemers, hen serieus nemen en waardering geven. Naast de zachte factoren wordt in Nederland volgens Mancini (2017) ook veel aandacht besteed aan flexibele werkuren (*flextijd*), parttime werkmogelijkheden, ouderschapsverlof en mogelijkheden voor kinderopvang. Ook dit zou een bijdrage leveren aan de hoge score wat betreft de Nederlandse werk-privébalans. Omdat er in Nederland dus veel aandacht is voor de mensen in organisaties, is het ook niet verwonderlijk dat de balans ook in het huidige onderzoek over het algemeen goed ervaren wordt.

Niet alle respondenten geven aan een goede werk-privébalans te ervaren. Voor de respondenten die een minder goede balans ervaren, bleek cognitief het kunnen voldoen aan de verwachtingen en affectief het gevoel wat resulteert uit het kunnen voldoen aan verwachtingen anders vorm te krijgen dan voor respondenten die een goede balans ervaren. Kijkend naar de theorie lijkt de manier waarop de cognitieve en affectieve componenten ingevuld worden overeenkomsten te hebben met de conflicttheorie. Deze stelt dat tijd en energie schaars zijn en dat wanneer ze eenmaal besteed zijn in één domein, ze niet meer besteed kunnen worden in andere domeinen. Door een bepaalde tijds- of energiebesteding in een levensdomein kan het daarom moeilijker worden om te voldoen aan de verwachtingen of eisen vanuit andere

domeinen (Ten Brummelhuis & Van der Lippe, 2010; Chen et al., 2009). Dit lijken respondenten ook te ervaren. Geconcludeerd kan dan ook worden dat respondenten die zeggen een minder goede balans te hebben, werk-privéconflict ervaren. De manier waarop zij hun tijd en/of energie besteden aan een bepaald domein, zorgt ervoor dat het moeilijker wordt de verwachtingen in andere domeinen te behalen.

Welke invloed heeft de manier waarop TPAW toegepast wordt op de ervaren werk-privébalans?

Binnen het onderzoek is geprobeerd het werken aan de hand van TPAW in verband te brengen met de ervaren werk-privébalans. Verschillende profielen wat betreft het werken met TPAW zijn onderscheiden en er is gekeken naar bepaalde overeenkomsten tussen de respondenten met een goede werk-privébalans en degene met een minder goede balans. Over het algemeen is daaruit te concluderen dat de manier waarop met TPAW gewerkt wordt, niet direct verband heeft op het al dan niet ervaren van balans tussen werk en privé. Gevonden werd dat de respondenten met minder balans, in verschillende profielen van TPAW passen (*de semi-TPAW'ers, de asymmetrische flexers en de tijdsflexibelen*). De verschillende profielen weerspiegelen verschillende manieren van werken aan de hand van TPAW, en door de variatie is geen patroon te ontdekken in hoe TPAW tot een verminderde werk-privébalans kan leiden.

Een verklaring voor het uitblijven van een verband tussen TPAW en de werk-privébalans, kan aan de hand van de gevormde theorie gevonden worden in de manier waarop mensen omgaan met de grenzen tussen werk en privé. In het volgende stuk wordt hierop verder ingegaan.

Wat is de rol van boundary management?

In het huidige onderzoek is gekeken naar hoe respondenten de grenzen tussen werk en privé managen. In verschillende onderzoeken werd daarover beredeneerd dat de principes van TPAW aan zouden zetten tot integreren en dus de grenzen tussen werk en privé in elkaar laten overlopen (Rau & Hyland, 2002). Van degene die dus veel gebruik maken van de mogelijkheden om TPAW te werken, werd verwacht dat zij de grenzen tussen werk en privé voornamelijk integreren. Dit kan vertaald worden in dat de *traditionelen* voornamelijk segmenteren, en dat oplopend tot aan *de onafhankelijke* integreren steeds dominanter wordt. In de analyses is een dergelijk patroon inderdaad aangetroffen; *de traditionelen* en *de routiniërs* lijken voornamelijk te segmenteren, en verder richting *de onafhankelijke* wordt integreren steeds dominanter. Echter, uit de analyse blijkt dat dit niet waterdicht is; zo zijn er ook twee

respondenten in het profiel van *de traditionelen* die de grenzen tussen werk en privé integreren, en onder de *asymmetrische flexers* ook een respondent die de grenzen segmenteert. Daarom kan geconcludeerd worden dat het werken aan de hand van TPAW niet per se leidt tot het toepassen van de integratiestijl, maar dat het medewerkers eerder in staat stelt om de grenzen te managen op een manier die zij het prettigste vinden.

Hoewel de manier van omgaan met de mogelijkheden van TPAW dus in verband lijkt te staan met welke stijl iemand hanteert wat betreft het managen van grenzen, werd in de analyse niet gevonden dat het toepassen van een bepaalde stijl in verband staat met het al dan niet ervaren van balans tussen werk en privé. Het simpelweg toepassen van een bepaalde stijl lijkt dus niet aan te zetten tot het hebben van balans of niet.

Over de manier waarop medewerkers omgaan met de mogelijkheden om TPAW te werken, kan dus gesteld worden dat het in verband staat met welke stijl medewerkers toepassen. In de relatie met de werk-privébalans lijkt het toepassen van een stijl echter geen verschillen te verklaren tussen respondenten met een goede en een minder goede balans. Maar waar de toegepaste stijl geen verband lijkt te houden met het ervaren van balans tussen werk en privé, komt in het onderzoek naar voren dat het kunnen toepassen van de voorkeursstijl wél verband lijkt te houden. Uit de analyses blijkt namelijk dat respondenten met een minder goede balans hun voorkeursstijl niet toepassen. Allen wensen een verandering, waarbij de voorkeursstijl op het continuüm meer richting segmenteren beweegt.

Verschillende verklaringen kunnen bedacht worden voor het niet overeenkomen van de toegepaste en voorkeursstijl. Zo kan het gebrek aan ervaren controle aanzetten tot het niet toepassen van de voorkeursstijl. Drie van de respondenten die geen optimale balans ervaren, geven aan geen controle te ervaren om zelf te bepalen hoe de grenzen gemanaged worden. Hierover is te beredeneren dat wanneer iemand geen controle ervaart om zelf te bepalen hoe grenzen gemanaged worden, de kans groter is dat de manier waarop de grenzen gemanaged worden niet de voorkeur heeft. Voor de respondenten die wel aangeven controle te ervaren, is opgevallen dat zij allemaal wél hun voorkeursstijl toepassen. Geconcludeerd kan worden dat wanneer iemand controle ervaart, de grenzen ook op de manier gemanaged worden zoals iemand zelf wil. Immers hebben zij zelf het gevoel dat ze dit kunnen controleren.

Ook vanuit het omgevingsklimaat kan een verklaring gevonden worden. Het omgevingsklimaat kan namelijk zorgen voor een bepaalde mate van spillover. In de analyse is gebleken dat respondenten die een minder goede balans ervaren tussen werk en privé, vaak geen bepaald werkklimaat ervaren, wat ofwel gestandaardiseerd is ofwel persoonlijke

aanpassing stimuleert. Omdat in de context van TPAW het werk altijd en overal uitgevoerd kan worden, en deze respondenten geen richting krijgen over hoe zij hun grenzen zouden moeten managen, is het aannemelijk dat ruimte ontstaat voor spillover. Immers genieten deze respondenten veel vrijheid en autonomie, wat het lastig maakt om een strikte lijn te trekken tussen werk en privé. Het gevaar hierbij is dat wanneer bijvoorbeeld veel werkdruk ervaren wordt, of wanneer ambities en carrière maken belangrijk zijn, grenzen doorlaatbaarder en flexibeler kunnen worden en ongewenste spillover kan ontstaan.

Tot slot kan het ervaren van hoge werkdruk een verklaring kunnen bieden voor het niet overeenstemmen van de voorkeursstijl met de toegepaste stijl. Door de mogelijkheden van TPAW om altijd en overal te kunnen werken, zijn voor veel medewerkers de grenzen tussen werk en privé vervaagd. Werkzaken kunnen binnenkomen in privédomeinen evenals privé zaken in het werkdomein kunnen binnenkomen. Door de vervaging kan het lastiger zijn om werk en privé van elkaar te scheiden omdat de mogelijkheid er is om altijd en overal te kunnen werken. Wanneer iemand dus de voorkeur geeft aan het segmenteren van werk en privé, maar veel werkdruk ervaart, is het goed denkbaar dat werkzaken ongewenst toch met het privéleven mengen. Omdat deze medewerkers hun voorkeursstijl, segmenteren, niet toepassen waar de werkdruk ervoor zorgt dat het werk toch privédomeinen binnenkomt, kan dit resulteren in een minder goede balans.

In het onderzoek is ook gekeken naar de doorlaatbaarheid en flexibiliteit van de grenzen tussen werk en privé. Daarover is naar voren gekomen dat de grenzen van de respondenten met een minder goede balans, over het algemeen meer doorlaatbaar en flexibel zijn voor werkzaken in het privéleven, dan andersom. Hoewel dit niet verwacht werd voorafgaande aan het onderzoek, zijn deze bevindingen wel te verklaren aan de hand van eerdere onderzoeken. Zo vonden Shockley & Allen (2007) soortgelijke verbanden waarbij FWA's meer invloed hadden op werkzaken die met privé mengen, dan op privé zaken die zich met werk mengen. Zij verklaarden deze bevinding aan de hand van de *domein specificiteit hypothese*, welke stelt dat voorspellers van inmenging van werkzaken in het privéleven gezocht moeten worden in het werkdomein, en voorspellers van het inmengen van privé zaken in het werk gezocht moeten worden in het privéleven. Zij beredeneren dat FWA's, zoals TPAW, vooral gericht zijn op aanpassingen binnen het werkdomein en dat de FWAs daarmee logischerwijs zorgen dat voornamelijk de werkrol zich gaat aanpassen. Ook beredeneren zij dat aanpassing in de privérol, dus het inmengen van privé zaken in het werk, niet voorspeld en veranderd (kan) worden door FWA's, maar dit vanuit het privédomein moet komen. Aan de hand van de domein specificiteit

hypothese kan daarom geconcludeerd worden dat TPAW zorgt voor het meer innemingen van werkzaken in privé, maar dat TPAW niet noodzakelijk met zich meebrengt dat mensen privé zaken ook mee naar het werk nemen. Deze asymmetrische spillover neemt wel risico's met zich mee. Want waar spillover voor positieve effecten kan zorgen wanneer positieve elementen vanuit het werk het privéleven beïnvloeden, kan het ook negatieve effecten tot gevolg hebben. Zo kunnen ook problemen en conflicten vanuit het werk overgedragen worden naar het privéleven.

Alternatieve verklaring voor de relatie tussen TPAW en de werk-privébalans.

Een andere, alternatieve verklaring voor het uitblijven van een patroon tussen de manier waarop TPAW gewerkt wordt en de ervaren werk-privébalans zou gevonden kunnen worden in de mogelijkheid dat de werk-privébalans afhankelijk is van andere factoren. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat persoonlijkheidsfactoren meespelen. Voor alle vier de respondenten met een minder goede balans kwam naar voren dat zij zichzelf perfectionistische eigenschappen toeschrijven. Hoewel meerdere respondenten in de interviews zichzelf perfectionistisch noemen, is opgevallen dat deze vier respondenten dit in overeenkomst hebben. Omdat vooraf niet expliciet rekening gehouden is met persoonlijke factoren zoals perfectionisme, is naar aanvullende literatuur gezocht voor deze bevinding. Onderzoek omtrent perfectionisme en het effect ervan op werk-privéconflict laat zien dat er verschillende typen perfectionisme zijn (Mitchelson, 2009). In het onderzoek wordt adaptief perfectionisme, wat gekenmerkt wordt door onder andere weinig discrepantie tussen de hoge persoonlijke verwachtingen en de daadwerkelijke prestaties, in verband gebracht met verminderd conflict. Daarnaast vonden Ozbiril, Day & Catano (2015) dat maladaptief perfectionisme, wat onder andere gekenmerkt wordt door grote discrepanties tussen hoge persoonlijke verwachtingen en daadwerkelijke prestaties, leidt tot meer stress en emotionele uitputting. Hierover stellen zij dat de discrepantie tussen de verwachtingen en de werkelijke prestatie zorgt voor de negatieve effecten. De uitkomsten van deze onderzoeken lijken aan te sluiten bij de cognitieve en affectieve componenten uit de theorie van Valcour (2007). Want waar in het maladaptief perfectionisme de verwachtingen niet overeenstemmen met de werkelijke prestaties, kan gesteld worden dat cognitief niet voldaan kan worden aan de verwachtingen. Aanvullend daarop stellen onderzoeken naar perfectionisme dat wanneer de persoonlijke verwachtingen wel overeenstemmen met de werkelijke prestatie en het cognitieve component dus wel positieve invulling krijgt, juist minder conflict kan ontstaan. Dit zou eventueel een verklaring kunnen zijn voor de respondenten die aangeven ook perfectionistisch te zijn, maar wel een goede balans ervaren.

Wat is de invloed van TPAW op de ervaren werk-privébalans en welke rol speelt boundary management hierin?

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat het werken volgens de principes van TPAW op zichzelf niet direct leiden tot een betere of mindere werk-privébalans. Uit het onderzoek blijkt dat deze relatie een stuk ingewikkelder is en verschillende andere mechanismen meespelen. Zo houdt het op een bepaalde manier werken met TPAW wel verband met de stijl wat betreft het managen van de grenzen tussen werk en privé, maar lijkt dit verband niet te kunnen verklaren wanneer balans of disbalans resulteert. Daarentegen blijkt wat betreft het managen van de grenzen tussen werk en privé, het kunnen toepassen van de voorkeursstijl deze verklaring wel te kunnen bieden. Wanneer de manier waarop grenzen gemanaged worden niet overeenkomt met hoe iemand dat het liefste zou willen doen, leidt dit tot een minder goede balans. Ook het ervaren van controle lijkt in dit verband mee te spelen; wanneer geen controle ervaren wordt om zelf te bepalen hoe de grenzen tussen werk en privé gemanaged worden, kan een minder goede balans resulteren. Het ervaren van controle lijkt daarnaast ook verband te houden met het kunnen toepassen van de voorkeursstijl, waarbij het ontbreken van een gevoel van controle gerelateerd is aan het niet toepassen van de voorkeursstijl. Tot slot lijkt het omgevingsklimaat van invloed te zijn op of de toegepaste en voorkeursstijl overeenstemmen. Wanneer het omgevingsklimaat onbepaald is en het medewerkers in het ongewisse laat over wat gedacht wordt over het managen van grenzen, kan dit leiden tot spillover. Wanneer spillover ongewenst is, kan dit op zijn beurt weer ertoe leiden dat de stijlen niet overeenkomen. Een belangrijke hoofdconclusie welke hieruit afgeleid kan worden, is dat uit huidig onderzoek blijkt dat het werken volgens de principes van TPAW niet direct nadelig is voor de werk-privébalans, en tevens niet direct voordelig is voor de balans.

Reflectie op het huidige onderzoek.

Als eerste kan worden stilgestaan bij een theoretische reflectie. Geconcludeerd kan worden dat de bestaande theorie omtrent de werk-privébalans en boundary management heel bruikbaar is in de onderzochte relaties. Veel overeenkomsten tussen de verwachtingen en gevonden samenhang lijkt dit te ondersteunen. Op sommige plaatsen kan de theorie aangevuld of specifieker geformuleerd worden. Zo lijkt bijvoorbeeld het werken aan de hand van TPAW niet direct het integreren van werk en privé in de hand te werken, maar lijkt het juist te resulteren in dat medewerkers de grenzen kunnen managen op een manier die zij het prettigste vinden. Verder kan wat betreft het omgevingsklimaat aangevuld worden dat binnen de organisatie

verschillende subklimaten ervaren worden. Die subklimaten kunnen allen leiden tot het toepassen van de voorkeursstijl. Vaak wordt ook hierbinnen veel vrijheid ervaren. Maar, aan vrijheid zitten tegelijkertijd ook gevaren. Door de grote vrijheid die medewerkers genieten om met TPAW te werken maar ook om de grenzen naar eigen voorkeur te managen, kunnen grenzen tussen werk en privé meer doorlaatbaar en flexibel worden, waardoor spillover kan plaatsvinden. Dit kan leiden tot een verminderde werk-privébalans.

Ook kunnen een aantal kritische kanttekeningen bij het huidige onderzoek gemaakt worden. Dit betreft ten eerste boundary management controle. In de interviews is ingegaan op hoe controle ervaren wordt, maar voornamelijk voor respondenten met een minder goede balans, had hier meer op doorgevraagd kunnen worden. Op die manier had duidelijker kunnen worden welke verschillende onderdelen en dimensies van controle voor deze respondenten meespelen. Desalniettemin, heeft de beschikbare data omtrent de mate van controle om zelf te bepalen hoe grenzen gemanaged worden, wel verbanden laten zien in de relatie met de ervaren werk-privébalans. Dit doet vermoeden dat in werkelijkheid dit construct wellicht een nog grotere invloed heeft in het verklaren van de onderzochte relatie. Het is daarom aan te raden dat vervolgonderzoek zich meer richt op deze constructen en dieper ingaat op de invloed ervan, zodat dit beter onderscheiden kan worden.

Tevens kan kritisch gekeken worden naar de manier waarop het omgevingsklimaat aan bod is gekomen. Binnen het onderzoek is gesteld dat niet alleen het werkklimaat van invloed kan zijn op TPAW en de werk-privébalans, maar dat het privéklimaat ook meespeelt. In het interview is stilgestaan bij zowel het werkklimaat als het privéklimaat, maar over het laatstgenoemde is relatief weinig informatie verkregen. Omdat van sommige respondenten wel degelijk naar voren komt dat het privéklimaat van invloed is, had in andere gevallen wellicht meer doorgevraagd kunnen worden, om een duidelijkere invulling van dit klimaat te krijgen.

Ook is een kritische noot te plaatsen bij de steekproef van dit onderzoek. Hoewel naar maximale variatie gezocht is binnen de respondenten, is het de vraag of deze maximale variatie wel gevonden is. Zo is bij het werven van respondenten bijvoorbeeld niet gelet op het soort contract respondenten hebben. Dit heeft tot gevolg dat slechts één respondent een parttime contract heeft. In andere onderzoeken waarin wel gecontroleerd wordt op het soort contract (Tausig & Fenwick, 2001; Becker & Moen, 1999; Staines & Pleck, 1986), blijkt relatief vaak dat het contract van invloed is op hoe met FWA's omgegaan wordt. Daarnaast is meer dan eens gebleken dat parttime of fulltime werken samen kan hangen met hoe de werk-privébalans ervaren wordt. Omdat in het huidige onderzoek bij het werven van respondenten niet geselecteerd is op het soort contract, kunnen uitspraken over dergelijke verbanden niet gedaan

worden. Of maximale variatie onder de respondenten behaald is, kan ook bekritiseerd worden vanuit het feit dat de huidige steekproef geen respondenten omvat die vanuit werkklimaat niet TPAW mogen werken. In het recentelijke belevingsonderzoek is namelijk naar voren gekomen dat binnen het ministerie van BZK nog steeds een aantal teams en afdelingen zijn niet TPAW (mogen) werken.

Ideeën voor vervolgonderzoek.

Zoals hiervoor al aangeven is het voor vervolgonderzoek belangrijk extra te gaan focussen op het omgevingsklimaat en de mate van controle, waar dit in het huidige onderzoek beter gemeten had kunnen worden. Ook is het een interessante stap om de huidige onderzoekverbanden kwantitatief en longitudinaal te gaan onderzoeken. Het huidige onderzoek een aantal belangrijke punten heeft aangestipt, zoals de invloed van boundary management en het omgevingsklimaat. Het longitudinaal kwantificeren van het huidige onderzoek is interessant omdat het de onderzoeksresultaten kan onderstrepen en causaliteit kan vaststellen. Daarnaast is het onderzoeken van een grotere groep een interessante test om te kijken of de kwalitatieve resultaten gegeneraliseerd kunnen worden. De longitudinale aanpak meet daarbij eventuele veranderingen over de tijd, wat tot aanvullende inzichten kan leiden wat betreft causaliteit.

Ten tweede is het voor vervolgonderzoek interessant meer aandacht te besteden aan genderverschillen. Binnen dit onderzoek hierbij relatief weinig stilgestaan. Toch is in de analyse een aantal keer naar voren gekomen dat er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Zo komen genderverschillen naar voren in het apparaat onafhankelijk werken, de werk-privébalans én de manier waarop grenzen tussen werk en privé gemanaged worden. Het is dan ook van belang dat uitgebreider onderzoek gedaan wordt naar hoe belangrijk gender is in deze relaties, wat hieraan ten grondslag ligt en wat het betekent.

Daarnaast is het voor vervolgonderzoek interessant om dieper in te gaan op de ervaren werkdruk in de relatie tot het ervaren van werk-privébalans. Binnen het huidige onderzoek komt de werkdruk vaak ter sprake en geven een aantal respondenten aan hier last van te hebben. Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat hun werk-privébalans afhankelijk is van de hoeveelheid werkdruk die zij ervaren. Ook in het belevingsonderzoek wordt werkdruk vaak genoemd. Omdat binnen het huidige onderzoek hier niet de nadruk op lag, is het goed om in vervolgonderzoek hier beter en dieper op in te gaan. Daarbij is het interessant te gaan kijken of het ervaren van werkdruk in verband gebracht kan worden met TPAW of andere FWA's en of het inderdaad verbonden kan worden aan het ervaren van balans tussen werk en privé.

Tot slot kan het interessant zijn om persoonlijkheidsfactoren in deze relatie uitgebreider te onderzoeken. Net als het ervaren van werkdruk, komt in huidig onderzoek naar voren dat perfectionisme een grote rol zou kunnen spelen in het ervaren van een goede werk-privébalans. Respondenten die een minder goede balans ervaren, rapporteren ook perfectionistisch te zijn. Het is daarnaast niet ondenkbaar dat persoonlijkheidstrekken zoals perfectionisme een rol zouden kunnen spelen in waar, wanneer en hoe gewerkt wordt. Zo klinkt het bijvoorbeeld niet onlogisch dat perfectionisten, die altijd en overal mogen en kunnen werken aan de hand van FWA's, meer werken dan zij mentaal aankunnen, wat kan leiden tot meer conflict tussen werk en privé. Het is voor vervolgonderzoek dan ook interessant om meer onderzoek te doen naar de rol van persoonlijkheid in de relatie tussen FWA's en het ervaren van werk-privébalans.

Aanbevelingen voor de Rijksoverheid, specifiek voor het ministerie van BZK.

Op basis van het onderzoek zijn drie aanbevelingen ontwikkeld voor het ministerie van BZK.

De eerste aanbeveling is gericht op de werk-privébalans. Dit onderzoek wijst uit dat over het algemeen de werk-privébalans als goed ervaren wordt. Daarbij mag echter niet vergeten worden dat dit niet voor iedereen geldt. Voor de respondenten die aangaven een minder goede balans te ervaren, is geconcludeerd dat zij conflict ervaren. Voor hen is het belangrijk dat zij kunnen voldoen aan alle verwachtingen, maar kunnen dit in werkelijkheid niet (altijd) voor elkaar krijgen. Voor deze respondenten kan aanbevolen worden om, samen met de actoren uit de voor hen significante domeinen, in gesprek te gaan en de verwachtingen bij te stellen. De respondenten die een minder goede balans ervaren, geven ook vaak aan hoge werkdruk te ervaren, daardoor meer tijd en energie in het werk te steken en vervolgens niet aan de verwachtingen in andere domeinen kunnen voldoen omdat ze daar geen tijd of energie meer voor hebben. Het bijstellen van de verwachtingen in verschillende domeinen kan als gevolg hebben dat wél aan de verwachtingen voldaan wordt omdat deze verwachtingen haalbaarder zijn. Hierdoor kan tijds- en energieconflict vermeden worden, en uiteindelijk een goede werk-privébalans resulteren. Hoewel dit in theorie simpel klinkt, kan dit in de praktijk lastiger zijn omdat zowel expliciete als impliciete verwachtingen bestaan. Om het succesvol bijstellen van verwachtingen teweeg te brengen, is het dan ook van belang om hierover frequent het gesprek aan te gaan. Het maandelijks planningsgesprek wat in de vorige aanbeveling geopperd werd, kan hiervoor een goed begin zijn. Waar resultaten duidelijker en tastbaarder worden wanneer ze meer op de korte termijn bepaald worden, zorgt het planningsgesprek ook over duidelijke verwachtingen waardoor de impliciete verwachtingen naar de achtergrond verdreven zouden kunnen worden. Echter is het voor de medewerkers ook van belang deze frequente gesprekken

in andere levensdomeinen te hebben, omdat dit ook bijdraagt aan het cognitieve component. Immers gaat het over het kunnen voldoen aan verwachtingen binnen alle levensdomeinen voor een persoon. Concreet kan dus aanbevolen worden om binnen het maandelijks planningsgesprek expliciet oog te hebben voor het uitspreken van verwachtingen, en tevens het bespreken van korte termijn verwachtingen uit andere levensdomeinen. Deze verwachtingen zullen door middel van het gesprek meer realistisch en beter haalbaar worden waardoor conflict vermeden kan worden, en balans bereikt kan worden.

De tweede en de derde aanbeveling zijn gericht op de bevinding dat respondenten die hun voorkeursstijl niet toepassen, een minder goede balans ervaren. Aan de hand van deze twee aanbevelingen kan geprobeerd worden om medewerkers hun voorkeursstijl te laten toepassen. De tweede aanbeveling heeft dan ook betrekking op het gevoel van controle in hoe de grenzen tussen werk en privé gemanaged worden. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het zelf kunnen bepalen waar, wanneer en hoe gewerkt wordt voor sommige respondenten met een minder goede balans ontbrak. Voor deze respondenten kwam dat niet direct voort uit beperkingen vanuit het werkklimaat, maar hierin leken de privé-klimaten een grote rol te spelen. Het hebben van een gevoel van controle wordt dus niet alleen door het werkdomein bepaald, maar ook door privé-domeinen. Desalniettemin is voor sommige respondenten de uitkomst dat ze een minder goede balans ervaren, en deze respondenten hebben ondervinden hier waarschijnlijk op het werk ook nadelen aan. Voor het ministerie van BZK kan daarom aanbevolen worden om in de gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers speciale aandacht te hebben voor het krijgen van een gevoel van controle. Het is daarbij belangrijk te beseffen dat een gevoel van controle meer inhoud dan alleen formele controle aan de hand van TPAW in het werk. Leidinggevenden zullen in de gesprekken idealiter de medewerker stimuleren om binnen de voor hem of haar significante levensdomeinen de controle ter sprake te brengen. Door het bespreekbaar maken van controle binnen verschillende klimaten, zouden medewerkers meer het gevoel kunnen krijgen dat ze inderdaad in controle zijn wat dat betreft. Wanneer ze door het bespreken juist beseffen niet in controle te zijn, geeft dat aanleiding om er actiever mee aan de slag te gaan. Concreet kan dus aanbevolen worden dat leidinggevenden in de maandelijks gesprekken medewerkers vragen naar de mate waarin zij controle ervaren in hoe zij de grenzen managen. In dat gesprek is het vervolgens belangrijk dat benadrukt wordt dat dit ook in significante levensdomeinen ter sprake komt.

De derde aanbeveling aan het adres van het ministerie van BZK heeft zoals aangekondigd tevens betrekking op het meer kunnen toepassen van de voorkeursstijl. In deze aanbeveling wordt op het gebied van het omgevingsklimaat geprobeerd hieraan bij te dragen.

In de analyse is opgevallen dat respondenten die een minder goede balans ervaren en hun voorkeursstijl niet toepassen, over het algemeen vanuit hun werkklimaat geen signalen ervaren dat zij de grenzen moeten managen op een voor hun prettige manier. Deze respondenten lijken eigenlijk helemaal geen signalen te ervaren die op een bepaald werkklimaat duiden. Dit staat in contrast met de respondenten die wel een goede balans ervaren. Als derde kan dan ook aanbevolen worden om meer te focussen op het werkklimaat. Concreet kan hiervoor geopperd worden dat leidinggevendenden zich expliciet bezighouden met een werkklimaat dat, bij voorkeur, persoonlijke aanpassing stimuleert. Op deze manier zullen medewerkers zich bewuster worden van het werkklimaat en zouden ze zich vrijer kunnen voelen om de grenzen ook daadwerkelijk te managen op een manier die bij hen past. Deze aanbeveling kan tot uiting worden gebracht in maandelijkse planningsgesprekken waarin de leidinggevende de manier waarop omgegaan wordt met de grenzen tussen werk en privé ter sprake brengt. Besproken kan worden wat de leidinggevende verwacht en hoe de medewerker in kwestie op het moment de grenzen behandelt. Wanneer dat niet overeen lijkt te komen met de voorkeursstijl, kan hierover uitgebreider gesproken worden.

Afsluitend.

Binnen het huidige onderzoek is gesteld dat het zowel in de breedte als in de diepte nuttig en interessant is door te gaan op deze onderwerpen. Naast het belang voor de wetenschap om meer en beter onderzoek te doen naar deze constructen, is het voor organisaties zoals de Rijksoverheid buitengewoon nodig om meer onderzoek te doen naar FWA's. Want zoals aan het begin van deze scriptie gesteld is, zijn flexibele werkarrangementen in het leven geroepen voor de medewerkers. Het is dan ook belangrijk dat de arrangementen positief zijn en positieve gevolgen hebben voor medewerkers. Door meer en beter onderzoek te doen naar de relaties en effecten van TPAW en andere FWA's, kan meer kennis opgedaan worden over hoe optimale situaties met FWA's, maar ook met bijvoorbeeld werk-privébalans, werkdruk en gezondheid, bereikt kunnen worden. In dit onderzoek is geprobeerd om een stukje van dit complexe vraagstuk op te lossen. Deze scriptie is dan ook een puzzelstukje in het geheel van de weg van FWA's als de hemel, en niet als de hel.

Literatuur

- Adams, G.A. & Jex, S.M. (1999). Relationships between time management, control, work-family conflict and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 72-77.
- Allen, T. D., Cho, E. & Meier, L. L. (2014). Work-family boundary dynamics. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99-121.
- Allen, T.D. & Shockley, K. (2009). Flexible work arrangements: help or hype. *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives*, 265-284.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. & Fugate, M. (2000). All-in a day's work: boundaries and micro role transition. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- Baane, R. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behaviour. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-23.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. & Dierendonck, D. van (2000). Burnout: Prevalentie, risicogroepen en risicofactoren. In I. L. D. Houtman, W. B. Schaufeli & T. Taris (Eds.), *Psychische vermoeidheid en werk: cijfers, trends en analyses* (pp. 65-82) Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Becker, P. E. & Moen, P. (1999). Scaling back: Dual-earner couples' work-family strategies. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 995-1007.
- Been, I., de Buis, A., Hollander, D. den & Thoolen, F. (2016). De Fysieke Werkomgeving Rijk. Eerste ervaringen en lessen. *Centre for People and Buildings*. Verkregen via https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/20160428_Eindrapportage_Evaluatie_FWR.pdf.
- Boeijs, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Bouma, J.D. (2016). Werken op een flexplek, dat is de hel. Verkregen via <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/12/06/japke-d-werken-op-een-flexplek-dat-is-de-hel-5674686-a1535285>.
- Bouwen, R., De Witte, K. & Verboren, J. (1996). *Organiseren en veranderen*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Chen, Z., Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: a person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 82-93.

- Christensen, K. E. & Staines, G. L. (1990). Flextime: A viable solution to work- family conflict? *Journal of Family Issues*, 11, 455-476
- Clark, S.C. (2000). Work-family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Clarke, M., Koch, L., & Hill, E. (2004). The work–family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-40.
- Comer, D. R. & Stites-Doe, S. (2006). Antecedents and consequences of faculty women’s academic–parental role balancing. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(3), 495-512.
- Dulk, L. den & Ruijter, J. de (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*, 19(7), 1222-1236, DOI: 10.1080/09585190802109986.
- Golden, L. (2001). Flexible work schedules: which workers get them? *American Behavioural Scientist*, 44, 1157-1178.
- Golden, L., Chung, H. & Sweet, S. (2016). Positive and Negative Application of Flexible Working Time Arrangements: Comparing the United States and the EU Countries.
- Goldenhar, D. (2003). *The benefits of flexible work arrangements*. New York: Advancing Woman Professional and The Jewish Community.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Hall, D.T. & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: what can organizations do to help? *Academy of Management Executive*, 3, 2013-2023.
- Hämmig, O., Knecht, M., Läubli, T. & Bauer, G. F. (2011). Work-life conflict and musculoskeletal disorders: a cross-sectional study of an unexplored association. *BMC musculoskeletal disorders*, 12(1), 60.
- Hart, P.M. (1999). Predicting employee life satisfaction: a coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfactions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 564-584.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58.

- Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 220–241.
- Hill, E.J., Yang, C., Hawkins, A.J. & Ferris, M. (2004). A cross-cultural test of the work-family interface in 48 countries. *Journal of Marriage and Family*, 66, 1300-1316.
- Hoobler, J. M., Hu, J. & Wilson, M. (2010). Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a "glass ceiling?": a meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 481-494.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley. Via Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Kossek, E.E. & Lautsch, B.A. (2007). Knowing your flexstyle: the good and bad ways we manage relationships between work and personal life. In Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2007). *CEO of me: Creating a life that works in the flexible job age*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Kossek, E.E. & Lautsch, B.A. (2008). *CEO of me: creating a life that works in the flexible job age*. Philadelphia: Pearson/Wharton School Publishing.
- Kossek, E.E. & Lautsch, B.A. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: a cross-level model. *Organizational Psychology Review* 2(2), 152-171.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A. & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control and boundary mangement: correlates of policy use and practice, job control and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-367.
- Kossek, E.E., Ruderman, M., Braddy, P. & Hannum, K. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: a person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128
- Kreiner, G.E. (2006). Consequences pf work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour* 27(4), 485-507.
- Lidwall, U., Marklund, S. & Vos, M. (2009). Work-family interference and long-term sickness absence: A longitudinal cohort study. *European Journal of Public Health*, 20(6), 676-681.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

- Lowe, G. S. (2005). Control over time and work–life balance: An empirical analysis. *Federal Labor Standards Review Committee*, 2-65.
- Mancini, S. (2017). Nederlanders ervaren het grootste werkgeluk van Europa. Effectory, verkregen via: <https://www.effectory.nl/kennis/blog/nederlanders-ervaren-het-hoogste-werkgeluk-van-europa/>.
- Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 146-164.
- Mellner, C., Aronsson, G. & Kecklund, G. (2014). Boundary management preferences, boundary control, and work-life balance among full-time employed professionals in knowledge-intensive, flexible work. *Nordic journal of working life studies*, 4(4), 7.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: a meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215-232.
- Mitchelson, J. K. (2009). Seeking the perfect balance: perfectionism and work–family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 349-367.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F. & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171–192.
- Nippert-Eng, C. (1996). *Home and work: negotiating boundaries through everyday life*. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Nylen, L., Melin, B. & Laflamme, L. (2007). Interference between work and outside-work demands relative to health: unwinding possibilities among full-time and part-time employees. *International Journal of Behavioral Medicine*, 14(4), 229-236.
- NVAB (2013). Achtergronddocument bij de multidisciplinaire richtlijn werk–privébalans. Verkregen via <https://www.nvab-online.nl/richtlijnen/richtlijnen-NVAB/richtlijn-werk-privé-balans>.
- OECD (2013), *How is life? 2013: Measuring well-being*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201392-en>
- Ozbilir, T., Day, A., & Catano, V. M. (2015). Perfectionism at work: an investigation of adaptive and maladaptive perfectionism in the workplace among Canadian and Turkish employees. *Applied Psychology*, 64(1), 252-280.
- P-direkt Proclaimer (2017). Nieuwe werkstijl. Verkregen via: <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisper>

- soneel/cismijn_werk /cishuidig_dienstverband /ciseindejaarsuitkering 205/cisikap_bronnen_144.
- Raghuram, S. & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2), 259–277.
- Rau, B.J. (2003). Flexible work arrangements. *Sloan online work and family encyclopedia*. Available from http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=240&area=All.
- Rau, B.L. & Hyland, M.M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111-136.
- Rijksoverheid (2007). Nota Vernieuwing Rijksdienst. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2007/09/25/nota-vernieuwing-rijksdienst>.
- Rock, D. (2008). SCARF: A Raibrain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44-52.
- RTLZ (2017). Frankrijk wil werkmail buiten werktijd bannen. Verkregen via: <https://www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/frankrijk-wil-werkmail-buiten-werktijd-bannen>.
- Rijksoverheid (2016). Handreiking Tijd-, Plaats-, en Apparaatonafhankelijk Werken.
- Shockley, K.M. & Allen, T.D. (2007). When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 71(3), 479-493.
- Shockley, K.M. & Allen, T.D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: an individual difference perspective. *Journal of Vocational Behaviour*, 76, 131-142.
- Society for Human Resource Management Foundation (2001). SHRM 2001 benefits survey. Society for Human Resource Management.
- Staines, G. L. & Pleck, J. H. (1986). Work schedule flexibility and family life. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 147–153.
- Sundaramurthy, C. & Kreiner, G.E. (2008). Governing by managing identity boundaries: the case of family businesses. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(3), 415-436.
- Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: alternate work schedules and work-life balance. *Journal of family and economic issues*, 22(2), 101-119.
- Ten Brummelhuis, L. L. & Van Der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), 173-193.

- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512-1523.
- Villasoto, J. (2012). *Work-life balance*. Verkregen op 25/04/2017 via <https://www.towerswatson.com/en-ID/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/points-of-view/2012/Work-Life-Balance>.
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Wohlers, C. & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work—towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), 467-486.

Bijlage 1. Operationaliseringsschema.

Operationalisatie van de variabelen TPAW, ervaren werk-privébalans, boundary managementstijl en boundary managementcontrole.

Concept	Onderdelen	Indicatoren
TPAW	Feitelijk tijdsafhankelijk werken Feitelijk plaats-onafhankelijk werken Feitelijk apparaat-onafhankelijk werken Feitelijk activiteit gerelateerd werken Resultaat gestuurd werken	Variërende begin- en eindtijd, zelf in te delen uren, werken buiten officiële werktijd, zelfde tijd in minder dagen, Thuiswerken, elders werken, onderweg werken, in een ander kantoor werken Werken met eigen laptop, ipad, mobiele telefoon, gebruik maken van alle computers, op andere locaties <i>kunnen</i> werken Vergaderen in de vergaderzaal, mail checken in kantoorruimte, stukken schrijven op concentratieplek, (bij)praten in koffiehoeke, statafels voor snelle werkspraken Heldere afspraken over verwachtingen, beoordeling op basis van behalen, ik moet ... dagen aanwezig zijn.
Werk-privébalans	Ervaren van tevredenheid Ervaren van succes door het voldoen aan eisen vanuit domeinen (werk, familie, vrienden, zelf) Ervaren van plezier door het hebben van succes	Balans in werk- en privétaken, (goede) afweging in werk- en privétaken blij zijn met de manier waarop ..., het lukt (wel/niet) om mijn taken te volbrengen/aan eisen te voldoen, verscheidene termen voor plezier of voldoening/tevredenheid (of niet) door de manier van aanpak
Boundary managementstijl:	Persoonlijke voorkeur voor een stijl (attitude) Toegepaste stijl Grenzen flexibel (taken ook buiten standaard omgeving kunnen verrichten) Grenzen doorlaatbaar (fysiek in een rol, mentaal in een andere rol)	Door invullen vragenlijst: Ik zou liever alles gescheiden houden/buiten werktijd ook nog kunnen werken/onder werktijd aan privé kunnen denken, in mijn privé kan ik goed/slecht aan mijn werk zitten, als ik thuis/bij vrienden ben, ben ik alleen daar, als ik om mijn werk ben, houd ik mij niet/wel bezig met privé, ik sluit me af van stoornissen,

		ik denk niet aan werk als ik niet aan het werk ben, ik denk niet aan privé als ik aan het werk ben.
Omgevingsklimaat	Gestandaardiseerd Aan persoonlijke situatie aanpasbaar Werkklimaat én privéklimaat	Mijn (baas/partner/familie/vrienden) verwacht dat ik de grenzen tussen werk en privé gescheiden hou/door elkaar heen laat lopen; mijn (baas/partner/familie/vrienden) vinden dat ik zelf moet bepalen of ik werk en privé door elkaar laat lopen of niet. Als ik 's avonds of thuis nog aan mijn mail zit, krijg ik wel een opmerking dat ik moet afsluiten; op kantoor zegt niemand iets als ik facebook open heb staan; als ik aan het werk ben, is het niet gepast ook met privé bezig te zijn.
<i>Boundary management</i> controle	Gevoel zelf te kunnen beslissen om grenzen tussen werk en privé te segmenteren, integreren of ertussen te schakelen (volleyen)	Ik mag zelf weten of ik in mijn vrije tijd nog aan het werk ben of niet; niemand verplicht mij om in privétijd met werk bezig te zijn; ik bepaal zelf hoe ik de grenzen tussen werk en privé behandel.

Bijlage 2. Vragenlijst, gebruikt voor het meten van *boundary management*stijl.

1 = Helemaal mee oneens 2 = Mee oneens 3 = Niet mee eens, niet mee oneens 4 = Mee eens 5 = Helemaal mee eens	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens
	1	2	3	4	5	
Over het algemeen genomen houd ik werk en privé gescheiden.	☐	☐	☐	☐	☐	
Afgezien van uitzonderingen, behandel ik op het werk privé zaken alleen tijdens de pauze of de lunch.	☐	☐	☐	☐	☐	
Het is duidelijk waar/wanneer mijn werk stopt en mijn privéleven begint.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ik heb eigenlijk nooit aandacht voor privé zaken onder werktijd.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ik werk eigenlijk nooit extra uren na mijn normale werktijd.	☐	☐	☐	☐	☐	
Over het algemeen genomen neem ik geen werk gerelateerde telefoontjes aan buiten het werk om.	☐	☐	☐	☐	☐	
Over het algemeen genomen praat ik zo min mogelijk over mijn privéleven met collega's op het werk.	☐	☐	☐	☐	☐	
Als ik thuis ben denk ik eigenlijk nooit aan mijn werk, zodat ik volledig loskom van mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐	
Als ik thuis werk, werk ik op een plek die alleen bedoeld is voor werk.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ik denk niet aan mijn privé (familie, vrienden en persoonlijke interesses) als ik op het werk ben, zodat ik mijzelf focussen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Met mijn familie en vrienden praat ik niet over werk gerelateerde zaken omdat ik werk en privé gescheiden wil houden.	☐	☐	☐	☐	☐	
Als ik thuiswerk, dan hou ik mijn niet bezig met huishoudelijke taken of zorgverantwoordelijkheden totdat de werkdag voorbij is.	☐	☐	☐	☐	☐	
Voor mij zijn de grenzen tussen werk en privé duidelijk.	☐	☐	☐	☐	☐	
Normaal gesproken behandel ik privé e-mails apart van werk e-mails.	☐	☐	☐	☐	☐	
Als ik thuiswerk, zorg ik dat mijn familie en/of vrienden weten dat ze mij niet moeten storen tenzij het erg belangrijk is.	☐	☐	☐	☐	☐	

Bijlage 3. Interview leidraad waarin mogelijke interviewvragen omschreven.

TPAW:

Kunt u een standaard werkweek/dag omschrijven?

Checken op elementen van TPAW → doorvragen wanneer nog niet duidelijk genoeg aan bod.

Op welke tijden werkt u meestal? Waarom?

Op welke plaats(en) werkt u meestal? Waarom?

Welke apparaten gebruikt u bij uw werk? Waarom?

Op welke plekken binnen het kantoor werkt u? Wanneer? Waarom?

Werkt u veel samen? Met wie? Hoe? Waarom?

Hoe wordt u beoordeeld? → *Beoordeeld of aangestuurd?*

Als u kijkt naar de tijd voordat u werkte met TPAW en nu, zijn er dan dingen voor uw manier van werken veranderd? Zo ja, wat dan?

Zijn er aspecten van TPAW die u graag anders zou willen zien? Waarom?

Werk-privébalans:

Hoe verdeelt u uw tijd tussen uw werk en uw privéleven? Waarom doet u dat zo? Zou u dat weleens anders willen zien?

Hoe ervaart u uw werk-privébalans? *Waarom en voorbeelden*

Wat vindt u van de manier waarop uw werk- en uw privéleven zich tot elkaar verhouden? Bent u tevreden?

Wat wordt er vanuit 1. uw werk 2. uw privésituatie zoal van u verwacht?

Hoe gaat u om met de verwachtingen vanuit 1. uw werk 2. uw privésituatie?

Wat vindt u van uw vermogen om te voldoen aan die verwachtingen?

Bent u daar (on)tevreden over? Zou u het anders willen zien? Waarom wel/niet?

Boundary managementstijl:

Door de mogelijkheden van TPAW kunnen de grenzen tussen het werk- en privéleven gecontroleerd worden. Sommige mensen willen werk en privé graag strikt gescheiden houden, terwijl anderen kiezen om het in elkaar te laten overlopen. Ik heb een zelftest om te kijken hoe u uw grenzen managet. Dit gaat over de manier waarop u nu werkt en wat u dus echt doet. Zou u deze voor mij in willen vullen? Tijdens het invullen kunnen we de items bespreken.

Uit de test blijkt dat u voornamelijk [strategie]. Wat vindt u daarvan? Kunt u zich daarin vinden? Kunt u nog andere voorbeelden bedenken waarin u deze strategie toepast of waaruit blijkt dat u [strategie]?

Hoe zou u uw grenzen het liefste managen? Is dat hetzelfde als wat uit de test bleek? Waarom wel/niet?

Zijn er bepaalde situaties of domeinen waarin u liever zou segmenteren of integreren?

Welke? Waarom?

Wat zou in uw ogen de meest ideale situatie zijn wat betreft het managen van grenzen?

Bespreken losse items

Omgevingsklimaat:

Hoe denken personen 1. op uw werk 2. in uw privéleven over hoe u uw grenzen tussen werk en privé zou moeten managen? Wat vindt u daarvan? Wat doet u daarmee?

Boundary management en controle:

Heeft u het gevoel dat u zelf kunt bepalen hoe u omgaat met de grenzen tussen werk en privé? Waarom wel of niet?

Wat vinden personen 1. van uw werk 2. uit uw privéleven over hoe u om zou moeten gaan met de grenzen tussen werk en privé? Wat vindt u daarvan? Doet u daar iets mee?

Bijlage 4. Gebruikte codes.

Aan de hand van de volgende codegroepen is in Atlas.ti gecodeerd. In totaal zijn in de analyse 320 verschillende codes toegepast onder de volgende 37 codegroepen:

Aanwezigheid	Koffie
Activiteit gerelateerd werken	Levensdomeinen
Apparaten	Manier van werken
Balans wp	Pauze
Balans wp/verwachtingen voldoen	Plaats: reden
Boundary Management controle	Plaats onafhankelijk werken
Boundary Management	Privé-activiteiten en tijd
Gezondheid	Reis naar kantoor
ICT-inclusief werken	Samenwerken
Informatie delen	Sturing
Inkomen	Telewerken
Inrichting werkplek	Tijd: inrichting werktijd
Klimaat	Tijd: start en stop
Klimaat: familie customized	Tijdsonafhankelijk werken
Klimaat: familie standardized	Vindbaarheid collega's
Klimaat: vrienden standardized	Werkplek
Klimaat: werk customized	Werkplekmix
Klimaat: werk standardized	
Klimaat: zelf customized	
Klimaat: zelf standardized	