



Bachelor thesis

Personeelwetenschappen

Flexibiliteit & Werk-Privé Balans

De effecten van telewerken, flexitijd en kortere werkdagen op de werk-privé balans van werknemers

Student: Tessa de Werd

Studentennummer: 1279285

Begeleider: Niki Philip

Onderzoeksmethode: Literatuurstudie

Instituut: Tilburg University, school of Social and Behavioral Sciences

Datum: Juni 2019

Abstract

Flexibele werkarrangementen worden steeds vaker geïmplementeerd in organisaties als een tool om de werk-privé balans van werknemers te verbeteren of te behouden. Het doel van dit literatuuronderzoek, waarbij 38 artikelen geanalyseerd zijn, was om een overzicht te geven van de effecten van drie specifieke flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans van werknemers. De effecten van telewerken, flextijd en kortere werkdagen worden in dit onderzoek besproken. Uit de resultaten van deze studie blijkt dat de drie flexibele werkarrangementen verschillende effecten hebben op de werk-privé balans. Vooral telewerken laat verschillende effecten zien en blijkt niet altijd een goed instrument te zijn om de werk-privé balans van werknemers te behouden of te herstellen. Verder blijkt dat flextijd over het algemeen leidt tot een verbeterende werk-privé balans, hoewel er in de literatuur uitzonderingen bestaan die andere effecten laten zien. Hierop volgend hebben kortere werkdagen uitsluitend positieve effecten op de werk-privé balans van werknemers. Een andere conclusie uit dit onderzoek is dat de familie situatie van werknemers bij de relatie tussen de drie flexibele vormen van werken en de werk-privé balans een belangrijke modererende rol speelt. De resultaten zijn nuttig voor organisaties, omdat zij bewuste beslissingen kunnen nemen over of het implementeren van flexibele werkarrangementen wenselijk is.

Kernwoorden: Flexibele werkarrangementen, werk-privé balans, werk-privé conflict, telewerken, flextijd, kortere werkdagen

Flexible work arrangements are increasingly being implemented in organizations as a tool to improve or maintain the work-life balance of employees. The aim of this literature review, in which 38 articles were analyzed, was to provide an overview of the effects of three specific flexible work arrangements on the work-life balance of employees. The effects of telecommuting, flex time and shorter working days are discussed in this study. The results of this study show that the three flexible work arrangements have different effects on the work-life balance. Telecommuting in particular shows different effects and does not always prove to be a good instrument to maintain or restore the work-life balance of employees. Furthermore, it appears that flex time generally leads to an improving work-life balance, although there are exceptions in the literature that show other effects. Furthermore, shorter working days only have positive effects on the work-life balance of employees. Another conclusion from this study is that the family situation of employees plays an important moderating role in the relationship between the three flexible forms of work and the work-life balance. The results will be useful

for organizations, because they will be able to make conscious decisions about whether the implementation of flexible work arrangements is desirable.

Key words: flexible work arrangements, work-life balance, work-life conflict, telecommuting, flex time, shorter working days

1. Inleiding

In de huidige maatschappij kampen steeds meer werknemers met symptomen van een burn-out. In de publieke sector is dit zelfs 40 procent van de werknemers (Maricutoiu, Sava, & Butta, 2016). Burn-out is een langdurig antwoord op chronische, emotionele en interpersoonlijke stressoren op het werk (Maslach, Wilmar, Schaufeli, & Leiter, 2001). Een component dat hierbij niet over het hoofd moet worden gezien is de balans tussen werk en privé. Greenhaus, Collins, en Shaw (2003) vonden in hun onderzoek dat stress op het werk een belangrijk gevolg is van een verstoorde balans tussen het werk en het privéleven van een werknemer. De werk-privé balans verwijst naar de gecombineerde effecten van werk- en familiekenmerken op werk, familie en individuele uitkomsten (Kinnunen, Rantanen, Mauno, & Peeters, 2014). Er kan een mogelijke onbalans ontstaan tussen de vereisten van het werk en de vereisten van het privéleven (Guest, 2001).

Het in balans brengen van werk en privé vraagt tegenwoordig steeds meer aandacht (Kinnunen et al., 2014). Redenen hiervoor zijn de toenemende aantal burn-outs, het groeiende aantal vrouwen op de arbeidsmarkt, de groei in de verantwoordelijkheden voor ouderenzorg vanwege de stijgende levensverwachting en de toename van alleenstaande oudergezinnen en gezinnen met twee verdieners (Kinnunen et al., 2014).

Organisaties bieden steeds meer flexibele werkarrangementen aan om de verstoorde balans tussen werk en privé van werknemers te verbeteren (Rau & Hyland, 2002). Het implementeren van flexibele werkarrangementen biedt werknemers de mogelijkheid om zelf te bepalen waar, wanneer en hoelang ze willen werken (Kossek, Thompson, & Lautsch, 2015). Volgens Rau en Hyland (2002) leidt dit tot een grotere aantrekking van startende werknemers op de arbeidsmarkt met een rollenconflict. Een rollenconflict betekent dat de druk die in de ene rol van het leven ontstaat tegenstrijdig is met de druk die ontstaat in de andere rol (Greenhaus & Beutell, 1985).

Het doel van dit paper is om de effecten van drie verschillende flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans van werknemers te onderzoeken. Om dit doel te bereiken biedt dit paper een overzicht van de literatuur betreffende de effecten van flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans van werknemers. Er zijn verschillende vormen van flexibele werkarrangementen die geïmplementeerd kunnen worden in een organisatie. In dit paper wordt er gebruik gemaakt van de flexibele werkarrangementen telewerken, flexitijd en kortere werkdagen. Telewerken is werk uitvoeren op een andere locatie dan een centraal kantoor, voornamelijk vanuit huis, dat vaak wordt ondersteund door technologie (Allen,

Golden, & Shockley, 2015). Flexitijd biedt werknemers de mogelijkheid om zelf hun begin- en eindtijden te bepalen op het werk (Peters, den Dulk, & van der Lippe, 2008). Kortere werkdagen worden gedefinieerd als werkdagen waarbij werknemers minder uren werken dan de standaard werkdag van acht uur, met behoud van het salaris (Anttila, Nätti, & Väisänen, 2010). Er is gekozen om juist deze drie vormen van flexibele werkarrangementen te onderzoeken, omdat hierbij de uitgevoerde taken van het werk niet veranderen. Daarnaast wordt er bij deze vormen ook geen loon ingehouden. In de resultaten sectie van dit paper worden alle concepten uitgebreid toegelicht.

Door een overzicht te geven van de bestaande literatuur, wordt er een antwoord gegeven op de centrale vraag in dit onderzoek:

“Wat zijn de effecten van telewerken, flexitijd en kortere werkdagen op de werk-privé balans van werknemers?”

Deze vraag wordt beantwoord met behulp van vier sub vragen:

1. Wat is de werk-privé balans?
2. Wat zijn de implicaties van werknemers met een goede werk-privé balans voor organisaties?
3. Hoe worden de drie verschillende flexibele werkarrangementen gedefinieerd?
4. Wat is de relatie tussen deze vormen van flexibel werken en de werk-privé balans?

Dit onderzoek is een toevoeging aan de wetenschappelijke literatuur over de relatie tussen flexibele werkarrangementen en de werk-privé balans. Er bestaat voornamelijk literatuur over algemene flexibiliteit in een organisatie in relatie tot de werk-privé balans van werknemers (Hayman, 2009; Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2004; Shockley & Allen, 2007; Skinner & Pocock, 2011; Tausig & Fenwick, 2001). Er is minder onderzoek gedaan naar de effecten van specifieke flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans (Peters et al., 2008; Tremblay, Paquet, & Najem, 2006) en de factoren die hierbij een rol spelen, waardoor dit onderzoek een relevante bijdrage levert aan de literatuur.

Dit paper heeft, naast een wetenschappelijke relevantie, ook een praktische relevantie. Allereerst draagt dit paper bij aan de bewustwording van werknemers over de effecten die flexibele werkarrangementen hebben op hun werk-privé balans. Door deze bewustwording kunnen zij voor zichzelf beslissen om hun werkzaamheden in een flexibele vorm uit te voeren. Daarnaast leidt dit onderzoek tot bewustwording van organisaties, doordat het een overzicht

geeft van de implicaties van werknemers met een goede werk-privé balans. Dit paper verschaft verder inzichten naar de effecten van flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans van werknemers, waardoor organisaties kunnen overwegen om de genoemde vormen van flexibel werken aan te bieden aan werknemers.

2. Methode

In deze sectie zal er een overzicht worden gegeven van de relevante gebruikte literatuur en hoe deze literatuur is geselecteerd. De databases Google Scholar, WordCat van Tilburg University en ScienceDirect zijn gebruikt om tot een selectie van artikelen te komen. Per deelvraag zijn verschillende zoektermen gebruikt om de artikelen te selecteren.

Om de werk-privé balans te definiëren zijn de zoektermen ‘work-family balance’, ‘work-family balance theory’, ‘work-life conflict’, en ‘definition work life balance’ gebruikt. Daarnaast is gebruik gemaakt van het boek ‘An introduction to contemporary work psychology’. Vervolgens zijn de implicaties van het hebben van werknemers met een goede werk-privé balans voor organisaties onderzocht door gebruik te maken van geavanceerd zoeken bij de database Worldcat en ScienceDirect. Op deze manier worden zoektermen gecombineerd en kan er effectiever en specifieker naar literatuur gezocht worden. In de database is eerst gezocht op ‘work-life balance’. Vervolgens is er door geavanceerd te zoeken gekozen om ‘organizational performance’ in de titel bij de optie EN in te voeren. Als volgt zijn de zoektermen ‘work-life balance’ EN ‘organizational citizenship behavior’ in de titel en ‘improving’ EN ‘work-life balance’ in titel ontstaan. Daarnaast zijn de zoektermen ‘work life balance and less absenteeism’ en ‘work-life balance benefits’ gebruikt. Om de drie verschillende flexibele werkarrangementen te definiëren zijn de zoektermen ‘telecommuting’, ‘telework’, ‘flexible working practices’, ‘flexible work arrangements’, ‘flextime’, ‘alternative work schedules’, ‘flextime hindrance’, ‘six hour work day’ en ‘reduced working hours’ gebruikt. Na het definiëren van de drie flexibele werkarrangementen is de relatie met de werk-privé balans onderzocht. Hierbij zijn de zoektermen ‘telecommuting effectiveness’, ‘flexible work and work-life balance’, ‘shorter working hours work-family’, ‘six hour work day work-family conflict’, ‘effects of flextime on work-family’, ‘positive and negative impact telework’ en ‘positive and negative impact six hour work day’ gebruikt. Daarnaast zijn door geavanceerd zoeken in de database WorldCat de zoektermen ‘telecommuting’ EN ‘work-life balance’ in titel en ‘time spatial flexibility’ EN ‘work-life balance’ in titel ontstaan.

Doordat er bij sommige databases direct juiste artikelen gevonden zijn, zijn niet alle genoemde zoektermen in elke database gebruikt. Hierom biedt tabel 1 een overzicht van de

gebruikte zoektermen per database en het aantal gevonden hits. Wanneer een zoekterm niet in een bepaalde database is gebruikt wordt dit aangeduid met de afkorting van de term ‘niet van toepassing’ (n.v.t.).

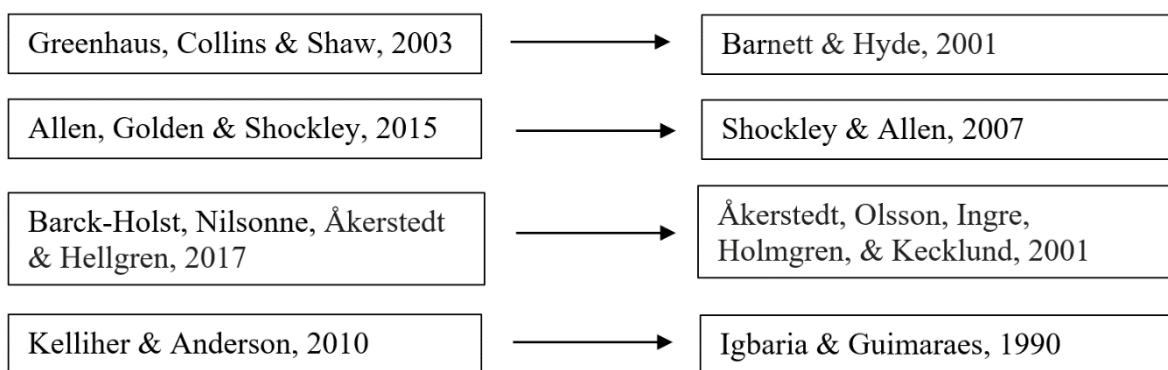
Tabel 1: overzicht van gebruikte zoektermen per database en aantal hits

| Zoektermen | Google scholar | WorldCat | Science Direct |
|--------------------------------------|----------------|----------|----------------|
| ‘work-family balance’ | 114.000 | 43.517 | 30.523 |
| ‘work-family balance theory’ | 78.400 | 19.229 | n.v.t. |
| ‘work-life conflict’ | 189.000 | 94.562 | 41.293 |
| ‘definition work life balance’ | 3.630.000 | 23.878 | 15.945 |
| ‘work-life balance EN | n.v.t. | 54 | 19 |
| organizational citizenship behavior’ | | | |
| ‘improving EN work-life balance’ | n.v.t. | 334 | n.v.t. |
| ‘work-life balance benefits’ | 126.000 | 33.530 | 124.011 |
| ‘work life balance and less | 12.000 | n.v.t. | n.v.t. |
| absenteeism’ | | | |
| ‘telecommuting’ | 46.600 | 3.617 | 1.162 |
| ‘telework’ | 35.000 | 2.570 | 932 |
| ‘flexible working practices’ | 1.780.000 | n.v.t. | n.v.t. |
| ‘flexible working arrangements’ | n.v.t. | 30.796 | n.v.t. |
| ‘flexitime’ | 20.500 | n.v.t. | n.v.t. |
| ‘alternative work schedules’ | 1.540.000 | 44.528 | n.v.t. |
| ‘flexitime hindrance’ | 812 | 6 | 5 |
| ‘six hour work day’ | 2410.000 | n.v.t. | n.v.t. |
| ‘reduced working hours’ | 3.700.000 | 251.253 | 100.119 |
| ‘telecommuting effectiveness’ | 18.000 | 1.006 | n.v.t. |
| ‘flexible work and work-life | 75.500 | 12.851 | 0 |
| balance’ | | | |
| ‘effects of flexitime on work- | 5.790 | 215 | 189 |
| family’ | | | |
| ‘six hour work day work-life | 50.200 | n.v.t. | n.v.t. |
| conflict’ | | | |
| ‘positive and negative impact | 16.800 | 163 | n.v.t. |
| telework’ | | | |
| ‘positive and negative impact six | 1.270.000 | n.v.t. | n.v.t. |
| hour work day’ | | | |
| ‘telecommuting EN work-life | n.v.t. | 70 | 20 |
| balance’ | | | |
| ‘time spatial flexibility EN work- | n.v.t. | 20 | 34 |
| life balance’ | | | |

Om de juiste artikelen te selecteren uit de gevonden aantal hits is er gebruik gemaakt van diverse criteria. Het belangrijkste criterium is dat de artikelen wetenschappelijk moeten zijn, waardoor de kwaliteit van de artikelen gegarandeerd kan worden. Een tweede criterium is dat de artikelen geschreven moeten zijn in het Engels of Nederlands. Daarnaast is het gebruik

van flexibele werkarrangementen de laatste jaren steeds meer opgekomen en wordt het steeds populairder (Rau & Hyland, 2002). Daarom is er gekozen om artikelen te selecteren die vanaf het jaar 2000 geschreven zijn. Hierdoor is er genoeg informatie beschikbaar, zonder dat de relevantie van de artikelen verloren gaat. Voor de artikelen van Christensen en Staines (1990), Igbaria en Guimaraes (1990), Nilles (1998) en Busch (1974) is een uitzondering gemaakt. Deze artikelen bevatten relevante informatie voor dit onderzoek en de definities van de verschillende concepten zijn in deze artikelen hetzelfde als in recente artikelen. Verder is het belangrijk dat de genoemde zoektermen in de titel of abstract vermeld zijn, waardoor de relevantie van de artikelen getoetst kan worden. Vervolgens is er gekeken of het artikel gaat over de drie gekozen flexibele werkarrangementen (telewerken, flexitijd en kortere werkdagen), omdat dit ook de scope van dit onderzoek is. Hierdoor kan uitsluitend gegeven worden over de relevantie van de artikelen. Door de gehele artikelen te lezen is er gekeken of de informatie in de artikelen waardevol is voor dit onderzoek.

Een andere manier waardoor bepaalde artikelen zijn geselecteerd is door het hanteren van de sneeuwbalmethode. Dit betekent dat sommige artikelen zijn herleid uit de referentielijst van andere gebruikte artikelen. Een nadeel hiervan is echter dat de herleide artikelen vaak verouderde artikelen zijn (Beauchemin & González-Ferrer, 2011). In figuur 1 is een overzicht gegeven van welke artikelen door middel van de sneeuwbalmethode zijn geselecteerd. Een datatabel van de geselecteerde artikelen is weergegeven in bijlage I.



Figuur 1: Artikelen geselecteerd door sneeuwbalmethode

3. Resultaten

In deze sectie zal er eerst een definitie gegeven worden van de werk-privé balans, vervolgens zullen de implicaties voor organisaties bij het hebben van werknemers met een juiste werk-privé balans beschreven worden, daarna zullen de drie flexibele werkarrangementen gedefinieerd worden en aansluitend zal er een overzicht gegeven worden van de effecten die deze flexibele werkarrangementen hebben op de werk-privé balans van werknemers.

3.1. *Werk-privé balans*

Hoewel de term werk-privé balans op grote schaal wordt gebruikt, bestaat er geen eenduidige definitie van deze term in de literatuur. Clark (2000) definieert de werk-privé balans als “tevredenheid en goed functioneren op het werk en thuis met een minimum aan rolconflicten” (p.751). Frone (2003) concentreert zich bij het definiëren van de werk-privé balans eveneens op het conflict tussen rollen, maar belicht ook het belang van facilitatie tussen de rollen. Hij stelt dat lage niveaus van conflict, en een hoge mate van facilitatie tussen de rollen symbool staan voor de balans tussen werk en privé. Greenhaus et al. (2003) definiëren de werk-privé balans op een manier waarbij de focus wordt gelegd op tevredenheid en betrokkenheid, maar laten het conflict dat kan ontstaan tussen de rollen juist achterwegen. Zij stellen namelijk dat de werk-privé balans de mate is waarin een persoon even betrokken, en even tevreden, is met zijn of haar werk- en gezinsrol. Kalliath en Brough (2008) belichten andere kenmerken van de werk-privé balans dan voorgaande onderzoeken. Zij stellen dat de balans tussen werk en privé gekenmerkt kan worden met de percepties die mensen hebben van een goede balans en het eigen besef van mensen dat deze balans kan veranderen over tijd. Deze twee kenmerken combineren zij in hun definitie van de werk-privé balans en definiëren dit als “de individuele perceptie dat werk en niet-werkactiviteiten verenigbaar zijn en groei bevorderen in overeenstemming met de huidige levensprioriteiten van een individu” (p.326).

Zoals ook blijkt uit de diverse definities, kan de interactie tussen werk en privé op zowel een negatieve als een positieve manier benaderd worden (Kinnunen et al., 2014). De negatieve werk-privé interactie stelt dat een persoon een conflict kan ervaren tussen de werk rol en andere levensrollen (Greenhaus & Beutell, 1985). Greenhaus en Beutell (1985) definiëren werk-thuisconflicten als “een vorm van een rol conflict waarbij de druk van de rollen in het werk – en familie domein wederzijds onverenigbaar zijn in enig opzicht” (p.77). Ze onderscheiden drie vormen van rolconflict:

1. Op tijd gebaseerd conflict. Deze vorm verwijst naar de onmogelijkheid om aan de eisen van een rol in één domein te voldoen vanwege de eisen van de rol in het andere domein.

2. Op spanning gebaseerd conflict. Deze vorm verwijst naar de spanning die ontstaat in de ene rol en die invloed heeft op de prestaties in de andere rol.
3. Op gedrag gebaseerd conflict. Deze vorm verwijst naar tegenstrijdige gedragingen in verschillende rollen.

De positieve werk-privé interactie, ook wel werk-familie verrijking genoemd, verwijst naar de mate waarin ervaringen in de ene rol de kwaliteit van het leven in de andere rol verbeteren (Greenhaus & Powell, 2006). Barnett en Hyde (2001) stellen dat het hebben van meerdere levensrollen voordelig is voor individuen. Dit zal leiden tot mentale, fysieke en relationele gezondheid. Daarnaast kan het hebben van meerdere rollen als buffer dienen. Tevredenheid en succes van de ene rol kan als buffer gezien worden voor stress in de andere rol (Barnett & Hyde, 2001).

In de literatuur bestaat er geen overeenkomende definitie van de werk-privé balans. Diverse kenmerken die gepaard gaan met de balans tussen werk en privé worden uitgelicht. Zo concentreren Clark (2000) en Frone (2003) zich op het minimum aan rolconflicten dat moet bestaan om werk en privé in balans te houden. Daarnaast is volgens Frone (2003) een hoge mate van facilitatie belangrijk. Verder worden de kenmerken tevredenheid (Clark, 2000; Greenhaus et al., 2003), betrokkenheid (Greenhaus et al., 2003), perceptie van een goede balans en besef dat de balans tussen werk en privé kan veranderen over tijd (Kalliath & Brough, 2008) uitgelicht in de literatuur. Bovendien wordt er gesproken van een negatieve en positieve interactie tussen werk en privé. De negatieve interactie focust op de conflicten die kunnen ontstaan tussen werk en privé, terwijl de positieve interactie de nadruk legt op de verbetering van het leven in de ene rol, wat door ervaringen in de andere rol ontstaat.

3.2. Implicaties voor organisaties

Organisaties implementeren steeds vaker werk-privé praktijken om ervoor te zorgen dat werknemers een goede balans tussen hun werk en privéleven ervaren. Dit is namelijk niet alleen voordelig voor werknemers zelf, maar ook voor organisaties (Lazăr, Odoian, & Rațiu, 2010). Lazăr et al. (2010) tonen in hun literatuurstudie aan dat werknemers met een goede werk-privé balans een hogere productiviteit hebben dan werknemers die een werk-privé conflict ervaren. Pradhan, Jena, en Kumari (2016) stellen, in hun kwantitatieve onderzoek uitgevoerd in India, dat het implementeren van innovatieve werk-privé balans praktijken essentieel is in het aantrekken en behouden van werknemers. Dit maakt het, volgens Lazăr et al. (2010), mogelijk om de reputatie van organisaties te verbeteren. Russel, O'Connell, en McGinnity (2009) concluderen daarnaast dat een goede werk-privé balans zorgt voor een betere fysieke en mentale

gesteldheid, wat volgens Chimote en Srivastava (2013) leidt tot een verminderde afwezigheid van werknemers in de organisatie. Daarnaast hebben werknemers met een goede werk-privé balans minder de intentie om te wisselen van baan, wat een belangrijk voordeel is voor organisaties (Lingard, Brown, Bradley, Bailey, & Townsend, 2007). Het kwantitatieve onderzoek van Noor en Maad (2008) geeft dezelfde bevindingen. Zij gebruikten voor hun onderzoek werknemers uit de marketing branche, werkzaam in Pakistan, en concludeerden dat een werk-privé conflict een positief effect heeft op de intentie om te wisselen van baan. Volgens Lazār et al. (2010) is dit belangrijk voor organisaties, omdat werknemers meer betrokken zullen zijn als zij niet willen overstappen naar een andere werkgever. Pradhan et al. (2016) concluderen dat er ook een direct effect bestaat tussen het hebben van een goede werk-privé balans en de betrokkenheid bij de organisatie. Zij verklaren deze relatie door middel van de 'social exchange theory' (Homans, 1958). Deze theorie stelt dat een werknemer meer zal doen voor de organisatie als hij of zij het gevoel heeft dat de organisatie investeert in de werknemer.

3.3. Flexibele werkarrangementen

In deze sectie zullen de flexibele werkarrangementen telewerken, flexitijd en kortere werkdagen gedefinieerd worden.

3.3.1. Telewerken

Toen telewerken voor het eerst werd geïntroduceerd was het doel om het werk van werknemers te verplaatsen in een poging om de verkeersproblemen en het energie verbruik te verminderen (Nilles, 1988) . In de jaren die volgden hebben veel auteurs het werk van Nilles uitgebreid. Zo bestaat telewerken volgens Garrett en Danziger (2007) uit vier elementen. Het eerste element is technologie, wat verwijst naar het feit dat werk buiten het kantoor ondersteund moet worden door technologie. Het tweede element is locatie, wat refereert naar het feit dat telewerk werk is dat ergens anders dan een centraal organisatie kantoor plaatsvindt, bijvoorbeeld thuis of een satellietkantoor. Dit is een kantoor dichterbij huis in de eigen provincie. Het derde element is de contractuele relatie tussen werknemer en werkgever. Dit betekent dat er onderscheid kan worden gemaakt tussen verschillende soorten telewerken, gebaseerd op de vraag of werknemers vaste werknemers, zelfstandigen of contractarbeiders zijn. Het vierde element is tijd. Eerdere studies concentreerden zich voornamelijk op fulltime telewerkers, wat verwijst naar werknemers die hun kantoorwerk volledig vervangen door werken op andere locaties. Tegenwoordig omvat onderzoek naar telewerkers werknemers die regelmatig een aanzienlijk deel van hun werktijd op andere locaties doorbrengen, maar die ook

werken vanuit een centraal kantoor. Allen et al. (2015) zijn het grotendeels eens met de elementen die genoemd worden door Garrett en Danziger (2007). Echter moeten telewerkers, volgens hen deel uit maken van een grotere organisatie en kan er dus niet op basis van verschillende contractuele relaties een onderscheid gemaakt worden tussen soorten telewerken, zoals gesteld wordt door Garrett en Danziger (2007).

In de loop van de jaren zijn er verschillende definities van telewerken ontstaan. Shin, Sheng, en Higa (2000) stellen dat telewerken voornamelijk werk verrichten vanuit een alternatief kantoor is met als doel om het woon-werk verkeer te verminderen. Jaren later hebben verschillende onderzoeken telewerken gedefinieerd als een manier van thuiswerken (Allen et al., 2015; Kelliher & Anderson, 2010; Kossek et al., 2006; Shockley & Allen, 2007), wat vaak wordt ondersteund door technologie (Allen et al., 2015; Kossek et al., 2006). In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de bestaande definities.

Tabel 2: *overzicht van de definities van telewerken*

| Bron | Definitie |
|----------------------------|--|
| Shin et al. (2000) | Thuiswerken of werken op een satellietkantoor om het woon-werk verkeer te verminderen. |
| Kossek et al. (2006) | Een manier van werken, dat via huis wordt uitgevoerd en vaak wordt ondersteund door telecommunicatie technologie. |
| Shockley & Allen (2007) | Verwijst naar werk dat thuis wordt uitgevoerd. |
| Kelliher & Anderson (2010) | Werknemers werken vanuit huis voor een deel van de werkweek. |
| Allen et al. (2015) | Een werkpraktijk is waarbij leden van een organisatie een deel van hun vastgestelde werkuren (variërend van een paar uur per week tot bijna fulltime) vervangen door te werken vanuit een centrale werkplek, meestal voornamelijk vanuit thuis, en technologie gebruiken om met anderen te communiceren als dat nodig is om werktaken uit te voeren. |

Uit bovenstaande definities blijkt dat telewerken voornamelijk wordt gedefinieerd als ‘een vorm van thuiswerken, waarbij gebruik wordt gemaakt van technologie om met andere werknemers te communiceren.’

3.3.2. *Flextijd*

In 1967 werd flextijd voor het eerst gedefinieerd als het vermogen van de werknemer om de start- en eindtijd van een werkdag te veranderen binnen de door de organisatie vastgestelde richttijden (Busch, 1974). De definitie van flextijd is in de daaropvolgende jaren steeds verder ontwikkeld. Christensen en Staines (1990) breidden de definitie bijvoorbeeld verder uit door te stellen dat een flextijd programma binnen een organisatie uit verschillende componenten bestaat. De eerste component is kerntijd, wat refereert naar een periode tijdens de werkdag waarbij de werkgever alle werknemers verplicht om op het werk te zijn. De tweede component zijn flexi-uren. Dit zijn uren, meestal aan het begin en het einde van de werkdag, waarin werknemers hun start- en eindtijden kunnen variëren. De derde component is een hoeveelheid variatie in de lengte van de lunchduur. De vierde component is de flexibiliteit in het veranderen van de start- en eindtijden. Hiermee wordt bedoeld dat sommige organisaties dagelijkse, wekelijkse of maandelijkse verandering in de start- en eindtijden toestaan. De vijfde component is dat werkgevers werknemers de gelegenheid bieden om te ‘bankieren’, wat betekent dat werknemers de duur van hun werkdag kunnen variëren om zo te sparen voor toekomstige vrije tijd.

Flextijd wordt voornamelijk gedefinieerd als een werkschema waarbij werknemers zelf hun start- en eindtijden mogen bepalen (Christensen & Staines, 1990; Spieler, Scheibe, Stamov-Roßnagel, & Kappas, 2017). Echter bestaan er ook definities in de literatuur die stellen dat werknemers die gebruik maken van flextijden, verplicht een aantal uren op het werk aanwezig moeten zijn. Dit zijn de zogeheten kernuren, die bepaald worden door de werkgever (Lee & DeVoe, 2012; Lutz, 2012; Sharpe, Hermsen, & Billings, 2002). In tabel 3 zijn de verschillende definities van flextijd overzichtelijk weergegeven.

Tabel 3: *overzicht van de definities van flexitijd*

| Bron | Definities |
|------------------------------|---|
| Christensen & Staines (1990) | Een werkschema dat flexibele start- en eindtijden mogelijk maakt. |
| Sharpe et al. (2000) | Een werkschema waarbij werknemers een start- en eindtijd kunnen kiezen rond een door de werkgever bepaalde kerntijd, terwijl de werknemer nog steeds een bepaald aantal uren per dag en week werkt. |
| Lutz (2012) | De uren voor en na de kerntijd waarin werknemers de keuze hebben om op het werk aan te komen of te vertrekken. |
| Lee & DeVoe (2012) | De mogelijkheid om flexibele start- en eindtijden in te plannen, soms met vereiste kernuren. |
| Spieler et al. (2017) | Werknemers kunnen hun start- eind- en pauzetijden op basis van hun behoeften autonoom afhandelen. |

Gebaseerd op de bovenstaande definities van flexitijd, wordt de volgende definitie in dit onderzoek gehanteerd: ‘een werkschema dat het mogelijk maakt voor werknemers om op basis van hun eigen behoeften een start- en eindtijd te kiezen buiten de door de werkgever bepaalde kerntijd’.

3.3.3. Kortere werkdagen

Tegenwoordig ontstaat er steeds meer discussie over hoe effectief de acht uur durende werkdag is voor werknemers, maar ook voor organisaties (Beers, 2000). Dit resulteert in de ontwikkeling van onderzoeken naar de effecten van kortere werkdagen (Barck-Holst, Nilsonne, Åkerstedt, & Hellgren, 2017). Echter is deze discussie niet alleen van deze tijd. Al tijdens de recessie in de Amerikaanse economie in 1930 werd er bij de Kellogg’s Company een experiment uitgevoerd naar de zes uur durende werkdag (Hunnicut, 1992). Hierdoor kon het bedrijf veel werkloze mensen inhuren. Toentertijd was het voornaamste doel van kortere werkdagen dan ook om de werkloosheid tegen te gaan.

Hedendaags zijn kortere werkdagen echter vooral een manier om de effecten van een hoge werkdruk te verminderen. Åkerstedt, Olsson, Ingre, Holmgren, en Kecklund (2001) hebben bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de effecten van een zes uur durende werkdag op de gezondheid en het welzijn van werknemers en concludeerden dat er een positief effect bestaat. Åkerstedt et al. (2001) kozen er in hun onderzoek voor om het vastgestelde salaris van werknemers te behouden. Anttila et al. (2005) betrekken dit in hun definitie van kortere werkdagen en stellen dat het werkdagen zijn waarbij werknemers minder uren werken dan de standaard werkdag van acht uur, met behoud van het salaris.

3.4. Effecten van flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans

Nu de definitie van de werk-privé balans en de diverse flexibele werkarrangementen uiteen is gezet, is het belangrijk om de effecten tussen deze concepten te onderzoeken. In deze sectie zal er per flexibele werkarrangement een overzicht gegeven worden van de effecten op de werk-privé balans van werknemers.

3.4.1. Telewerken en de werk-privé balans

In het verleden is er weinig onderzoek gedaan naar het directe effect van telewerken op de werk-privé balans. Igarria en Guimareas (1999) hebben een kwantitatief onderzoek gedaan naar het verschil tussen telewerkers en traditionele werkers op het gebied van rol conflict, rol onduidelijkheid, baantevredenheid en de betrokkenheid bij de organisatie. In hun studie onder verkopers van een grote organisatie in het zuidoosten van de Verenigde Staten, participeerde 104 telewerkers en 121 traditionele werknemers. Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat telewerkers meer controle hebben over hun rol conflicten en rol onduidelijkheden. Dit betekent dat zij rol conflicten en rol onduidelijkheden kunnen verminderen, wat impliceert dat zij indirect een betere werk-privé balans ervaren dan traditionele werknemers (Igarria & Guimareas, 1999).

Een paar jaar later hebben Golden, Veiga, en Simsek (2006) een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder 454 professionele telewerkers uit een hightech organisatie, met als doel om het effect van telewerken op de werk-privé balans te onderzoeken. Voor hun onderzoek gebruikten zij een online vragenlijst en maakten zij onderscheid tussen het werk-familie conflict en het familie-werk conflict. Een beduidende conclusie die Golden et al. (2006) trekken in hun studie is dat het werk-familie conflict wordt verminderd als werknemers meer telewerken. Echter verhoogt telewerken het familie-werk conflict van werknemers. Zij baseren deze verklaring op het uitputtingsargument, wat stelt dat de middelen om te kunnen omgaan met

werk- en gezinsvereisten eindig zijn. Dit betekent dat het ene domein lijdt, omdat het individu te veel energie in het andere domein verbruikt. Telewerkers zullen meer energie besteden aan het familie domein, waardoor het werk domein hieronder lijdt. Een andere bevinding uit het onderzoek van Golden et al. (2006) is dat de grootte van het huishouden een modererende factor is in de relatie tussen telewerken en het familie-werk conflict, waarbij een groot huishouden de positieve relatie tussen deze concepten versterkt. De grootte van het huishouden omvat, volgens Golden et al. (2006), alle gezinsleden die in een bepaald huis wonen.

Andere resultaten vonden Shockley en Allen (2007) in hun onderzoek, waarbij 230 vrouwen met verschillende functies deelnamen. De deelnemende vrouwen waren grotendeels van Europese afkomst. Evenals Golden et al. (2006) onderscheiden zij de conflicten tussen werk en privé als het werk-familie conflict en het familie-werk conflict en benadrukken ze het belang van familie in de relatie tussen telewerken en de werk-privé balans. Echter, zijn de resultaten op dit gebied verschillend. Shockley en Allen (2007) concluderen namelijk dat telewerken gerelateerd is aan het werk-familie conflict. Familie verantwoordelijkheden modereert deze relatie, zodanig dat er een negatieve relatie bestaat als de familie verantwoordelijkheden van een werknemer groot zijn. Het hebben van familie verantwoordelijkheden omvat de vijf categorieën; het huis schoonmaken, het gezinsleven plannen, de kinderen opvoeden, de kinderen naar de dokter brengen en de kinderen naar bed brengen (Shockley en Allen, 2007). Aan de andere kant concluderen Shockley en Allen (2007) dat telewerkers met een grote familie verantwoordelijkheid ook een verminderd familie-werk conflict ervaren, terwijl Golden et al. (2006) stellen dat telewerken juist leidt tot een verhoogd familie-werk conflict en dat de grootte van het huishouden deze relatie versterkt. Volgens Shockley en Allen (2007) hebben telewerkers met een hoge familie verantwoordelijkheid hierin al de drempel bereikt en accepteren ze dat hun familie verplichtingen invloed hebben op hun werk.

Waar de vorige twee onderzoeken een onderscheid maakten in de twee vormen van werk-privé conflicten, hebben Gajendran en Harrison (2007) in hun meta-analyse van 46 studies en een totale sample van 12.883 werknemers hier geen onderscheid in gemaakt. Uit de resultaten van hun onderzoek blijkt dat telewerken een klein direct negatief effect heeft op het werk-familie conflict van werknemers, wat bevorderlijk is voor de werk-privé balans. Evenals Golden et al. (2006) en Shockley en Allen (2007) bestaat er volgens Gajendran en Harrison (2007) een modererende factor in de relatie tussen telewerken en het werk-privé conflict. Volgens hen wordt deze relatie echter gemodereerd door de ervaring met telewerken en niet door familie gerelateerde factoren, zoals gesteld door Golden et al. (2006) en Shockley en Allen (2007). Het blijkt namelijk dat werknemers die langer dan een jaar telewerken, met betrekking

tot het werk-privé conflict, hier meer van zullen profiteren dan werknemers die korter dan een jaar telewerken.

Olson-Buchanan en Boswell (2006) vinden in hun kwantitatieve onderzoek, waaraan 360 niet-academische werknemers van een westerse universiteit deelnamen, een contrasterend resultaat in vergelijking met de voorgaande onderzoeken. Zij stellen dat telewerken de fysieke scheidslijn tussen werk en privé vervaagd, waardoor de werk-privé balans niet gewaarborgd wordt. Russel et al. (2009) zijn het eens met deze bevinding en concluderen in hun onderzoek, gebaseerd op een nationale vragenlijst onder 5.198 werknemers in Ierland, dat telewerken leidt tot zowel een hogere werkdruk als ook dat het conflict tussen werk en privé wordt vergroot. Bij telewerkers is het niveau van conflicten tussen werk en privé aanzienlijk hoger vergeleken met traditionele werknemers. Volgens Russel et al. (2009) zorgt telewerken, vooral bij banen die leiden tot veel stress, er niet voor dat werknemers kunnen ontsnappen aan hun werk. Ze stellen daarom dat telewerken geen goede oplossing is om de balans tussen werk en privé te verbeteren of te handhaven. Een verklaring hiervoor is dat telewerken leidt tot een grotere inbreuk op het gezinsleven en dus tot grotere problemen voor het werk en het gezin van werknemers.

In tabel 4 zijn de relaties tussen telewerken en de werk-privé balans overzichtelijk weergegeven.

Tabel 4: *overzicht relatie tussen telewerken en de werk-privé balans*

| Bron | Relaties |
|-----------------------------|--|
| | Positieve relaties |
| Igbaria & Guimareas (1999) | Telewerkers hebben meer controle over hun rol conflicten en rol onduidelijkheden, waardoor ze een betere werk-privé balans ervaren dan andere werknemers. |
| Gajendran & Harrison (2007) | Telewerken leidt tot een verminderd conflict tussen werk en privé, wat een verbeterde werk-privé balans impliceert. |
| Shockley & Allen (2007) | Familie verantwoordelijkheden modereert de relatie tussen telewerken en conflicten tussen werk en privé, waarbij telewerkers met hoge familie verantwoordelijkheden verminderde conflicten tussen werk en privé ervaren. |

Negatieve relaties

| | |
|---------------------------------|--|
| Olson-Buchanan & Boswell (2006) | Telewerken vervaagd de scheidslijn tussen werk en privé, waardoor de werk-privé balans niet gewaarborgd wordt. |
| Russel et al. (2009) | Telewerken vergroot, door de verhoogde werk druk, het conflict tussen werk en privé en is daardoor geen goede oplossing in het verbeteren van de werk-privé balans van werknemers. |

Zowel positieve als negatieve relatie

| | |
|----------------------|--|
| Golden et al. (2006) | Telewerken vermindert het werk-familie conflict maar verhoogt het familie-werk conflict. |
|----------------------|--|

Ondanks de verschillende gevonden resultaten met betrekking tot de relatie tussen telewerken en de werk-privé balans, zijn er meer positieve resultaten vastgesteld (Gajendran & Harrison, 2007; Igbaria & Guimareas, 1990; Shockley & Allen, 2007) dan negatieve resultaten (Olson-Buchanan & Boswell, 2006; Russel et al., 2009). Uit het onderzoek van Golden et al. (2006) komen zowel positieve als negatieve resultaten naar voren, waardoor het onduidelijk is welk effect telewerken daadwerkelijk heeft op de werk-privé balans van werknemers.

3.4.2. Flexitijd en de werk-privé balans

Onderzoek naar de relatie tussen flexitijd en de werk-privé balans is de laatste jaren steeds meer ontwikkeld. Christensen en Staines (1990) hebben vier onderzoeken uit de jaren tachtig over de effecten van flexitijd op het privéleven van werknemers geanalyseerd. Volgens hen is flexitijd geassocieerd met een verhoogde tijdsbesteding aan huishoudelijke taken en brengen werknemers meer tijd door met hun familieleden. Uit de resultaten blijkt verder dat flexitijd leidt tot een afname van de werk-privé conflict, waarbij deze afname het meest duidelijk zichtbaar is voor werknemers zonder primaire verantwoordelijkheden voor kinderen en het minst duidelijk zichtbaar voor mensen met deze verantwoordelijkheden. Christensen en Staines (1990) concluderen verder dat flexitijd gunstig is voor het oplossen van werk-privé conflicten, echter is het implementeren hiervan niet zo gunstig als vaak wordt gehoopt.

Shockley en Allen (2007) maken in hun kwantitatieve onderzoek, waarbij 230 vrouwen met verschillende functies deelnamen, onderscheid tussen het werk-familie conflict en het familie-werk conflict. De belangrijkste bevinding in hun studie is dat het implementeren van flexitijd effectief is in het verminderen van het werk-familie conflict. Daarnaast stellen Shockley en Allen (2007), net als Christensen en Staines (1990), dat familie een belangrijk concept is in

de relatie tussen flextijd en het werk-familie conflict. Volgens Shockley en Allen (2007) wordt deze relatie gemodereerd door familie verantwoordelijkheden, wat grotendeels in lijn ligt met de genoemde modererende factor primaire verantwoordelijkheden voor kinderen door Christensen en Staines (1990). Echter zijn de resultaten met betrekking tot deze factoren contrasterend. Shockley en Allen (2007) vinden namelijk, in tegenstelling tot Christensen en Staines (1990), geen relatie tussen flextijd en het werk-familie conflict wanneer werknemers weinig familie verantwoordelijkheden hebben. Weinig familie verantwoordelijkheden betekent dat werknemers een lage score hebben op de vijf categorieën van familie verantwoordelijkheden, genoemd in sub kopje 3.4.1. Verder concluderen Shockley en Allen (2007) dat de relatie tussen flextijd en het werk-familie conflict negatief is wanneer werknemers hoge familie verantwoordelijkheden hebben.

De literatuur naar de relatie tussen flextijd en de werk-privé balans is verder uitgebreid door te onderzoeken of flextijd als een buffer kan dienen voor de relatie tussen werktijd vereisten en het werk-privé conflict (Geurts, Beckers, Taxis, Kompier, & Smulders, 2009). Geurts et al. (2009) onderzochten in hun studie, gebruikmakend van gegevens van 2.377 werknemers in verschillende industriële sectoren in Nederland, de effecten van contractuele uren, overwerk uren en woon-werk uren op het conflict tussen werk en privé die werknemers ervaren. Zij concludeerden dat een hoog aantal contracturen leidt tot een groot werk-familie conflict, maar alleen als werknemers een lage controle hebben over hun start- en eindtijden. Daarom functioneert flextijd, volgens Geurts et al. (2009), als een buffer voor de negatieve impact van lange contractuele uren op het conflict tussen werk en privé. Echter, zullen werknemers die volgens hun contract relatief weinig uren werken meer profiteren van de buffer die flextijd heeft dan werknemers die relatief veel uren werken (Geurts et al., 2009). Een verklaring hiervoor is dat werknemers die weinig uren werken meer familie verplichtingen zullen hebben, waardoor het gebruik van flextijd voordeliger kan zijn voor deze groep werknemers. Een belangrijke conclusie die verder uit dit onderzoek kan worden getrokken is dat flextijd niet direct leidt tot een verminderde werk-privé conflict bij werknemers. Deze bevinding ligt niet in lijn met de bevindingen van Christensen en Staines (1990) en Shockley en Allen (2007), die concluderen dat flextijd direct zorgt voor een verminderde werk-privé conflict. Volgens Geurts et al. (2009) is flextijd een krachtig instrument om, via het buffer effect, werknemers te helpen om een goede werk-privé balans te handhaven.

De bevindingen van Geurts et al. (2009) liggen tevens niet in lijn met de bevindingen van Russel et al. (2009). In hun onderzoek, gebruikmakend van data van 5.198 Ierse werknemers, hebben zij de relatie tussen flextijd en de werk-privé conflict onderzocht. Uit hun

resultaten blijkt dat flextijd leidt tot een verminderde werk-privé conflict. Echter zijn deze resultaten niet meer significant wanneer er gecontroleerd wordt voor persoonlijke factoren, beroepsfactoren en organisatorische factoren.

Waar Shockley en Allen (2007) al opperden om onderzoek te doen naar het verschil tussen het gebruik en de beschikbaarheid van flextijd en de effecten hiervan op het conflict tussen werk en privé, is dat een paar jaar later ook daadwerkelijk onderzocht (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013). Daarnaast maken zij in hun meta-analyse van 58 artikelen, net als Shockley en Allen (2007), een onderscheid tussen werk-familie conflict en familie-werk conflict. Een belangrijke bevinding van Allen et al. (2013) is dat beschikbaarheid van flextijd negatiever gerelateerd is aan het werk-familie conflict en het familie-werk conflict dan het gebruik van flextijd. Deze bevinding is te verklaren doordat de beschikbaarheid van flextijd werknemers een gevoel geeft van controle. Het daadwerkelijke gebruik van flextijd kan dit gevoel verhogen, maar ook verlagen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als flextijd verplicht moet worden gebruikt, terwijl werknemers dit eigenlijk niet willen. Allen et al. (2013) hebben daarnaast modererende factoren voor de relatie tussen flextijd en het werk-privé conflict onderzocht. Zij concluderen dat deze relatie wordt gemodereerd door ouderlijke verantwoordelijkheden, waarbij werknemers met hoge ouderlijke verantwoordelijkheden meer zullen profiteren van het gebruik van flextijd dan werknemers met lage ouderlijke verantwoordelijkheden. Deze bevinding is in lijn met de bevinding van Shockley en Allen (2007). Zij stellen namelijk dat werknemers die gebruik maken van flextijd en een hoge familie verantwoordelijkheid hebben, een verminderd werk-familie conflict zullen ervaren. Echter vinden Allen et al. (2013) hierin een klein effect.

In tabel 5 is de relatie tussen flextijd en de werk-privé balans per artikel overzichtelijk weergegeven.

Tabel 5: *overzicht relatie tussen flextijd en werk-privé balans*

| Bron | Relatie |
|------------------------------|--|
| | Positieve relatie |
| Christensen & Staines (1990) | Flextijd zorgt voor een afname van de het conflict tussen werk en privé, waarbij de afname duidelijker is voor werknemers zonder familie verantwoordelijkheden. |
| Shockley & Allen (2007) | De relatie tussen flextijd en werk-familie conflict is negatief als werknemers hoge familie verantwoordelijkheden hebben. Hierbij is meer flextijd gerelateerd aan een verminderde werk-familie conflict. |
| Russel et al. (2009) | Flextijd leidt tot een verminderde werk-privé conflict. |
| | Zowel positieve als negatieve relatie |
| Geurts et al. (2009) | Flextijd functioneert als een buffer voor de negatieve impact van lange contractuele uren op het conflict tussen werk en privé. Er bestaat geen directe relatie tussen flextijd en de werk-privé conflict. |
| Allen et al. (2013) | De beschikbaarheid van flextijd is negatiever gerelateerd aan werk-familie conflict dan het gebruik van flextijd. |

Uit de literatuur blijkt dat flextijd over het algemeen leidt tot een verminderd conflict tussen werk en privé, wat impliceert dat werknemers een verbeterde werk-privé balans ervaren (Christensen & Staines, 1990; Shockley & Allen, 2007; Russel et al., 2009). Er zijn echter ook onderzoeken waarbij het nog onduidelijk is wat het precieze effect is van flextijd op de werk-privé balans van werknemers (Allen et al., 2013; Geurts et al., 2009)

3.4.3. Kortere werkdagen en de werk-privé balans

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de effecten van kortere werkdagen, waarbij het volledige salaris wordt behouden, op de werk-privé balans van werknemers. Åkerstedt et al. (2001) hebben onderzoek gedaan naar de effecten van een zes uur durende werkdag op de gezondheid en welzijn van werknemers, maar nemen ook het effect op sociale activiteiten mee in hun studie. Hun experimentele onderzoek besloeg 41 werknemers, voornamelijk vrouwen, met een functie in de gezondheidszorg en een kinderdagverblijf. Deze experimentele groep werd vergeleken met een controle groep van 22 werknemers. Het sterkste effect van het

implementeren van kortere werkdagen die Åkerstedt et al. (2001) ontdekten is dat het de tijd voor sociale activiteiten aanzienlijk vergroot. Dit impliceert dat kortere werkdagen kunnen zorgen voor een verbeterde balans tussen werk en privé.

Anttila et al. (2005) zijn in hun onderzoek, waarbij een experimentele groep van 116 Finse werknemers met verschillende functies werd vergeleken met een controle groep van 110 Finse werknemers, wel expliciet dieper ingegaan op de effecten die kortere werkdagen hebben op de werk-privé balans. Uit de resultaten blijkt dat kortere werkdagen een positief effect hebben op de werk-privé balans van werknemers. Een werkdag van zes uur zorgt voor een sterk afnemend effect op de conflicten tussen werk en privé, waarbij dit effect voor werknemers met kinderen groter was dan voor werknemers zonder kinderen. Daarnaast concluderen Anttila et al. (2005) dat er ook negatieve effecten gepaard kunnen gaan met kortere werkdagen. Sommige werknemers ervaren veel autonomie op hun werk op het gebied van werktijd. Door het implementeren van de zes uur durende werkdag verliezen werknemers hun autonomie, wat ook negatieve effecten heeft op het werk en gezinsleven.

Een recent onderzoek van Barck-Holst et al. (2017) geeft eenzelfde bevinding. Zij hebben in hun onderzoek gebruikt gemaakt van gegevens van een longitudinaal quasi-experimenteel onderzoek uit 2006, waarbij de experimentele groep van 127 werknemers van de publieke sector uit Zweden vergeleken werd met een controle groep van 77 werknemers. Uit hun resultaten blijkt dat kortere werkdagen een positief effect hebben op het werk-familie conflict. Zij concluderen verder dat er geen effect bestaat tussen kortere werkdagen en het familie-werk conflict. Bovendien stellen zij dat een conflict gebaseerd op tijd zal afnemen door het implementeren van de zes uur durende werkdag. Daarnaast hebben kortere werkdagen een positief effect op stress, wat de werk-privé balans van werknemers volgens Bell, Rajendran, en Theiler (2012) verbeterd.

In tabel 6 zijn de effecten van kortere werkdagen op de werk-privé balans overzichtelijk weergegeven.

Tabel 6: *overzicht relatie tussen kortere werkdagen en de werk-privé balans*

| Bron | Relatie |
|---------------------------|--|
| Åkerstedt et al. (2001) | Kortere werkdagen vergroot de tijd voor sociale activiteiten. |
| Anttila et al. (2005) | Kortere werkdagen hebben een positief effect op de werk-privé balans. |
| Barck-Holst et al. (2017) | Kortere werkdagen hebben een positief effect op de inmenging van werk op het privéleven. |

De bestaande literatuur over de relatie tussen kortere werkdagen en de werk-privé balans is consistent wat betreft de resultaten. Kortere werkdagen leidt volgens alle drie de onderzoeken tot een verbeterde werk-privé balans van werknemers.

4. Conclusie/discussie

Het doel van dit onderzoek was om een overzicht te geven van de bestaande literatuur met betrekking tot de effecten van drie flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans van werknemers. Om dit doel te bereiken is getracht een antwoord te formuleren op de volgende onderzoeksvraag: *‘Wat zijn de effecten van telewerken, flexitijd en kortere werkdagen op de werk-privé balans van werknemers?’* De interpretaties van de resultaten, de beperkingen, suggesties voor vervolgonderzoek en de theoretische en praktische implicaties zullen in deze sectie besproken worden.

4.1. Conclusie

In de literatuur bestaat er geen eenduidige definitie van de werk-privé balans. Over het algemeen komt de balans tussen werk en privé voor bij een minimum aantal rolconflicten, een hoge facilitatie tussen de rollen, tevredenheid met beide rollen en de betrokkenheid bij de diverse rollen (Clark, 2000; Frone, 2003; Greenhaus et al., 2003). Kalliath en Brough (2008) stellen dat de perceptie van een goede balans en het besef dat deze balans kan veranderen over tijd betekenisvolle karakteristieken zijn en niet achterwegen mogen worden gelaten in de definitie van de werk-privé balans.

In dit onderzoek zijn eerst de effecten van telewerken op de werk-privé balans onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat telewerken verschillende effecten heeft op de werk-privé balans van werknemers. Telewerken blijkt niet altijd een goed instrument om de werk-privé balans van werknemers te behouden of te herstellen (Olson-Buchanan & Boswell, 2006; Russel et al., 2009). Echter zijn er in dit onderzoek meer positieve relaties tussen telewerken en de werk-privé balans gevonden (Igbaria & Guimaris, 1999; Gajendran & Harrison, 2007; Shockley & Allen, 2007). In tegenstelling tot de onderzoeken die een negatieve relatie vinden, voegen twee van de drie onderzoeken die een positieve relatie vaststellen een modererende factor toe aan deze relatie. Daarnaast concluderen Golden et al. (2006) dat er zowel een positieve als een negatieve relatie bestaat tussen telewerken en de werk-privé balans. Gajendran en Harrison (2007) vinden een klein verminderd effect van telewerken op de werk-privé conflict. Shockley en Allen (2007) vinden daarentegen een groter effect. Echter omvat hun onderzoek 230 vrouwen, waardoor de resultaten wellicht niet generaliseerbaar zijn voor mannelijke

werknemers of de hele werknemer populatie. Het is namelijk nog steeds zo dat vrouwen vaker voor het gezin zorgen dan mannen (Oláh, Kotowska, & Richter, 2018). In tegenstelling tot Shockley en Allen (2007) zijn de resultaten van Gajendran en Harrison (2007) door hun een sterke onderzoeksmethode wel generaliseerbaar. Doordat zij gebruik hebben gemaakt van een meta-analyse, wat verschillende bronnen bevat en daarnaast een berekening maakt, is het onderzoek betrouwbaar en goed te generaliseren (Florax, de Groot, & Mooij, 2002). Golden et al. (2006) vinden zowel een positieve als een negatieve relatie tussen telewerken en de werk-privé balans. De verschillende resultaten in vergelijking met Gajendran en Harrison (2007) en Shockley en Allen (2007) kunnen verklaard worden doordat Shockley en Allen (2007) in hun onderzoek gebruik maken van 230 vrouwen. Zoals eerder vermeld zijn de resultaten, vanwege de huidige maatschappelijke situatie, niet generaliseerbaar naar de gehele populatie. Daarnaast lijken de modererende factoren de grootte van het huishouden en familie verantwoordelijkheden enigszins op elkaar, maar deze worden in de onderzoeken anders geoperationaliseerd waardoor er verschillende resultaten naar voren kunnen komen.

Vervolgens zijn de effecten van flextijd op de werk-privé balans onderzocht. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat flextijd over het algemeen een positief effect heeft op de werk-privé balans van werknemers (Christensen & Staines, 1990; Shockley en Allen, 2007; Russel et al., 2009). Echter bestaan er ook onderzoeken waarbij de daadwerkelijke effecten van flextijd op de werk-privé balans onduidelijk zijn (Geurts et al., 2009; Allen et al., 2013). De gevonden positieve relaties tussen flextijd en de werk-privé balans kunnen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. De onderzoeken van Shockley en Allen (2007) en Russel et al. (2009) hebben beide grote samples, respectievelijk 230 en 5.198, wat een goede generaliseerbaarheid van de resultaten impliceert. Echter omvat het onderzoek van Shockley en Allen (2007) louter vrouwen, waardoor deze resultaten een vertekend beeld kunnen geven. Het literatuuronderzoek van Christensen en Staines (1990) heeft daarentegen een kleine sample, wat een zwak punt is van deze studie. Christensen en Staines (1990) en Shockley en Allen (2007) benadrukken beiden het belang van familie als modererende factor in de relatie tussen flextijd en de conflicten tussen werk en privé, maar vinden hierin contrasterende resultaten. Een verklaring voor deze verschillen kan gezocht worden in de operationalisering van de modererende factoren. Christensen en Staines (1990) stellen dat primaire verantwoordelijkheden voor kinderen slechts te maken heeft met het opvoeden en onderhouden van kinderen, terwijl Shockley en Allen (2007) ook het belang van het huis schoonmaken meenemen in de operationalisering van familie verantwoordelijkheden. Een verklaring voor het contrasterende resultaat van Geurts et al. (2009), die stellen dat flextijd geen direct effect heeft

op de werk-privé balans van werknemers, zou kunnen liggen in de methodologische verschillen van de onderzoeken. Christensen en Staines (1990) gebruikten in hun literatuuronderzoek verouderde artikelen, Shockley en Allen (2007) onderzocht louter vrouwen in hun studie en Geurts et al. (2009) verkregen hun resultaten van Nederlandse werknemers in diverse industrieën. Wellicht dat er andere resultaten verkregen zullen worden wanneer de onderzoeken qua methodologie hetzelfde zijn.

Tot slot zijn de effecten van kortere werkdagen op de werk-privé balans van werknemers onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat kortere werkdagen louter een positief effect hebben op de werk-privé balans van werknemers (Anttila et al., 2005; Åkerstedt et al., 2001; Barck-Holst et al., 2017). Alle drie de geanalyseerde onderzoeken hebben een experimenteel design. Echter hebben Barck-Holst et al. (2017), in tegenstelling tot Anttila et al. (2005) en Åkerstedt et al. (2001), hun onderzoek gebaseerd op een experimenteel onderzoek, en niet zelf uitgevoerd. Een sterk punt van de onderzoeken is dat er drie meetpunten over tijd zijn gedaan. Hierdoor kunnen de effecten goed in kaart worden gebracht. Hierbij moet wel vermeld worden dat de sample van Åkerstedt et al. (2001) slechts 41 werknemers bedraagt, waardoor dit onderzoek niet goed generaliseerbaar is. Opvallend aan de drie onderzoeken is dat deze allemaal zijn uitgevoerd in Scandinavische landen. Wellicht dat er andere conclusie getrokken zouden kunnen worden, als deze onderzoeken in andere landen waren uitgevoerd. Bovendien is er nog onvoldoende onderzoek gedaan naar het effect van kortere werkdagen op de werk-privé balans om met volledige overtuiging te kunnen spreken van een positief effect.

Aan de hand van bovenstaande informatie kan er een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvraag: *'Wat zijn de effecten van telewerken, flexitijd en kortere werkdagen op de werk-privé balans van werknemers?'* Uit de geanalyseerde literatuur blijkt dat de besproken flexibele werkarrangementen over het algemeen een positief effect hebben op de werk-privé balans van werknemers. Er bestaat consensus over de positieve effecten van kortere werkdagen op de werk-privé balans van werknemers. Echter moet hier meer onderzoek naar gedaan worden om met overtuiging te spreken van een positief effect. Ondanks dat flexitijd leidt tot een goede balans tussen werk en privé, bestaan er ook onderzoeken waarbij de precieze effecten van deze flexibele werkarrangement op de werk-privé balans onduidelijk zijn (Geurts et al., 2009; Allen et al., 2013). Verder bestaan er ondanks de gevonden positieve effecten van telewerken op de werk-privé balans echter ook negatieve effecten en blijkt telewerken niet altijd een goed instrument om de werk-privé balans van werknemers te behouden of te herstellen (Olson-Buchanan & Boswell, 2006; Russel et al., 2009). Werknemers en organisaties moeten zich bewust zijn van deze negatieve effecten om hiermee om te kunnen gaan. Een veelvoorkomende

factor in de relatie tussen flexibele werkarrangementen en de werk-privé balans is de familie situatie van werknemers. Uit dit onderzoek blijkt dat diverse familiesituaties van werknemers de effecten op de werk-privé balans kan versterken dan wel verminderen.

4.2. Limitaties

Aan dit onderzoek zijn een aantal beperkingen verbonden. Ten eerste is er nog weinig onderzoek gedaan naar het flexibele werkarrangement kortere werkdagen, waardoor de resultaten moeilijk te generaliseren zijn. Bovendien zijn niet alle artikelen, die in de literatuur bestaan, over de diverse flexibele werkarrangementen en de effecten hiervan op de werk-privé balans besproken. Dit kan verklaard worden doordat gebruik is gemaakt van verschillende criteria waaraan de geselecteerde artikelen aan moeten hebben voldaan, waardoor wellicht relevante artikelen over het hoofd zijn gezien.

Ten tweede hebben sommige van de geanalyseerde onderzoeken een kleine sample gebruikt, zoals Christensen & Staines (1990) en Åkerstedt et al. (2001). Hierdoor kunnen de resultaten niet overtuigend zijn, wat leidt tot een mindere generaliseerbaarheid van de getrokken conclusies. Daarnaast zijn de gebruikte onderzoeken uitgevoerd in verschillende sectoren en landen, waardoor de resultaten moeilijk te vergelijken zijn. Wellicht dat de effecten van flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans per sector of land verschillen, waardoor het lastig is om eenduidige uitspraken te doen.

Ten derde worden er in de meeste van de gebruikte artikelen alleen resultaten gegeven over de effecten die de drie flexibele werkarrangementen hebben op de werk-privé balans van werknemers. Verklaringen waarom deze effecten zich voordoen worden regelmatig achter wege gehouden of zijn simpelweg niet bekend. Met de aanwezigheid van de verklaringen voor de effecten zou dit onderzoek sterker zijn en zouden er effectievere aanbevelingen gedaan kunnen worden aan bijvoorbeeld organisaties.

4.3. Suggesties voor vervolgonderzoek

Om een volledig beeld te krijgen van wat de effecten zijn van de drie geanalyseerde flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans van werknemers is aanvullend onderzoek nodig. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat vooral familie een belangrijke factor is in de relatie tussen flexibele werkarrangementen en de werk-privé balans. Echter zouden er wellicht ook andere factoren een rol kunnen spelen. Zo kunnen de effecten bijvoorbeeld persoonsgebonden zijn. Een suggestie voor een vervolgonderzoek is dan ook om de effecten van de vijf persoonlijkheidsdimensies op de relatie tussen flexibele werkarrangementen en de werk-privé balans te onderzoeken. Wellicht dat diverse dimensies een modererende rol spelen

in de relatie tussen flexibele werkarrangementen en de werk-privé balans van werknemers, waardoor er per karakter van een persoon een vollediger beeld bestaat over wat het effect is op hun werk-privé balans.

Een andere factor die wellicht een rol zou kunnen spelen in de relatie tussen flexibele werkarrangementen en de werk-privé balans is de werksituatie van werknemers. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om de werksituatie van werknemers nader te onderzoeken. Verschillende familiesituaties zijn uitgelicht in dit onderzoek, maar het is ook mogelijk dat diverse werksituaties van invloed kunnen zijn op de werk-privé balans van werknemers. Zo kan bijvoorbeeld de rol van de leidinggevende meegenomen worden in een vervolgonderzoek (Julien, Somerville, & Culp, 2011). Door ook verschillende werksituaties uit te lichten, ontstaat er een beter beeld over de factoren die van invloed kunnen zijn op de effecten van flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans van werknemers.

Verder is het belangrijk om meer onderzoek te verrichten naar de effecten van kortere werkdagen op de werk-privé balans van werknemers. Doordat er weinig onderzoeken beschikbaar zijn die deze relatie bestuderen, is er in deze studie geen volledig beeld ontstaan over de effecten hiervan op de werk-privé balans. Om een compleet overzicht van de effecten te kunnen geven, is het noodzakelijk om meer onderzoek uit te voeren naar de effecten van kortere werkdagen op de werk-privé balans van werknemers.

4.4. Theoretische en praktische implicaties

Een meerwaarde van dit onderzoek is dat de effecten van drie flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans uitgebreid worden besproken. Eerdere onderzoeken hebben voornamelijk flexibiliteit in het algemeen in relatie tot de werk-privé balans onderzocht (Hayman, 2009; Hill et al., 2004; Skinner & Pocock, 2011; Tausig & Fenwick, 2001). Dit onderzoek heeft daarnaast verschillende factoren die een rol kunnen spelen in de relatie tussen flexibele werkarrangementen en de werk-privé balans uitgelicht. Deze factoren worden in eerder onderzoek niet expliciet besproken, waardoor dit onderzoek een bijdrage levert aan de literatuur. Een belangrijk gevolg van dit onderzoek is dat het aanleiding geeft om de effecten van de drie besproken flexibele werkarrangementen verder te analyseren op het gebied van andere factoren die eventueel een rol kunnen spelen in deze relatie, zoals persoonlijkheid en diverse situaties op het werk.

Dit onderzoek heeft praktische implicaties voor zowel werknemers als organisaties. Deze implicaties zijn gedeeltelijk gebaseerd op interviews die zijn afgenomen met een werknemer die gebruik maakt van het flexibele werkarrangement telewerken, HR-manager en een team

manager met HR gerelateerde taken. Een samenvatting van de interviews kan gevonden worden in bijlage II. Dit onderzoek verschaft informatie aan werknemers over de effecten van drie flexibele werkarrangementen op hun werk-privé balans. Doordat dit onderzoek zowel positieve als negatieve effecten van verschillende vormen van flexibel werken op de werk-privé balans weergeeft, kunnen werknemers een weloverwogen keuze maken of ze de besproken flexibele werkarrangementen in gebruik zullen nemen. Het is belangrijk dat werknemers zich ook bewust zijn van de negatieve effecten. Dit is in lijn met interview 1. Hierin stelt de geïnterviewde dat zij inderdaad weleens negatieve effecten ervaart van telewerken, waarbij haar werk-privé balans soms op de proef wordt gesteld. Echter doordat zij zich bewust is van deze negatieve effecten, heeft ze een manier gevonden om hier mee om te gaan en om deze negatieve effecten te minimaliseren.

Werknemers met een goede werk-privé balans zijn van grote waarde voor organisaties. Deze werknemers hebben een grote betrokkenheid bij de organisatie, zorgen voor een verhoogde productiviteit en een verminderd verzuimpercentage (Chimote & Srivastava, 2013; Lazăr et al., 2010; Pradhan et al., 2016). Uit het interview met de team manager blijkt dat dit in de praktijk inderdaad het geval is. Organisaties zouden daarom moeten overwegen om bewust bezig te zijn met de werk-privé balans van werknemers. Het blijkt dat organisaties die flexibele werkarrangementen aanbieden een voordeel hebben op het gebied van werven en behouden van werknemers (Rau & Hyland, 2002). Uit het interview met de HR-manager blijkt dat dit daadwerkelijk een belangrijke manier is om werknemers te werven. Dit literatuuronderzoek is belangrijk voor organisaties, omdat het de effecten van het implementeren van verschillende flexibele werkarrangementen op de werk-privé balans van werknemers laat zien. Organisaties kunnen op deze manier een doordachte keuze maken in het wel of niet aanbieden van verschillende manieren van flexibel werken. Daarnaast worden organisaties zich bewust van diverse negatieve effecten van flexibele werkvormen, waardoor ze werknemers kunnen begeleiden en ondersteunen om zo de negatieve effecten te verkleinen.

Literatuurlijst

- Åkerstedt, T., Olsson, B., Ingre, M., Holmgren, M., & Kecklund, G. (2001). A 6-hour working day-effects on health and well-being. *Journal of Human Ergology*, *30*(1-2), 197-202. doi:10.1080/0014013031000085662
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, *66*(2), 345-376. doi:10.1111/peps.12012
- Anttila, T., Nätti, J., & Väisänen, M. (2005). The experiments of reduced working hours in Finland: impact on work–family interaction and the importance of the sociocultural setting. *Community, Work and Family*, *8*(2), 187-209. doi:10.1080/136688005000049-704
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2017). Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study. *International Social Work*, *60*(4), 897-913. doi:10.1177/0020872815580045
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, *56*(10), 781-796. doi:10.1037//0003-066X.56.10.781
- Beauchemin, C., & González-Ferrer, A. (2011). Sampling international migrants with origin based snowballing method: New evidence on biases and limitations. *Demographic Research*, *25*, 103-134. doi:10.4054/DemRes.2011.25.3
- Beers, T. M. (2000). Flexible schedules and shift work: replacing the 9-to-5workday. *Monthly Lab. Rev.*, *123*, 33. Geraadpleegd op <https://www.bls.gov/opub/mlr/2000/06/art3full.pdf>
- Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict Among Australian Academics. *E-Journal of Applied Psychology*, *8*(1). Geraadpleegd op https://www.researchgate.net/profile/Amanda_Bell_2/2/publication/259467880_Job_Stress_Wellbeing_Work-Life_Balance_and_Work-Life_Conflict_Among_Australian_Academics/links/0c96052be41f2c0105000000/Job-Stress-Wellbeing-Work-Life-Balance-and-Work-Life-Conflict-Among-Australian-Academics.pdf
- Busch, E. T. (1974). Flexitime--The new work schedule?. *The CPA Journal (pre 1986)*, *44*(000007), 57. Geraadpleegd op <https://search.proquest.com/docview>

/214923720?accountid=14338

- Chimote, N. K., & Srivastava, V. N. (2013). Work-life balance benefits: From the perspective of organizations and employees. *IUP Journal of Management Research*, 12(1), 62. Geraadpleegd op <https://search.proquest.com/docview/1314729549/fulltextPDF/840A810632524B02PQ/1?accountid=14338>
- Christensen, K. E., & Staines, G. L. (1990). Flextime: A viable solution to work/family conflict?. *Journal of Family issues*, 11(4), 455-476. <http://dx.doi.org/10.1177/019251390011004007>
- Clark, S. C. (2000) Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400. doi:10.1080/09585190601167441
- Florax, R. J. G. M., de Groot, H. L. F., & Mooij, R. D. (2002). Meta-Analyse: Analyseer de analyses. Geraadpleegd op <http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/21796/AnalyseerDeAnalyses?sequence=2>
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 7, 143-162. Geraadpleegd op https://www.researchgate.net/profile/Michael_Frone/publication/259177003_Work-Family_Balance/links/0046352e92e6b8f754000000/Work-Family-Balance.pdf
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27-47. <https://doi.org/10.1177/0894439306293819>
- Geurts, S. A., Beckers, D. G., Taris, T. W., Kompier, M. A., & Smulders, P. G. (2009). Worktime demands and work-family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands?. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 229-241. doi:10.1007/s10551-008-9699-y
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work family conflict: Is there no place like home?. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1340

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, *10*(1), 76-88. <http://dx.doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 510-531. doi:10.1016/S0001-8791(02)00042-8
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work family enrichment. *Academy of Management Review*, *31*(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Guest, D. E. (2001). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, *41*(2), 255-279. <http://dx.doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Hill, J. E., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2004). 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. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, *63*(6), 597-606. <http://dx.doi.org/10.1086/222355>
- Hunnicut, B. K. (1992). Kellogg's six-hour day: A capitalist vision of liberation through managed work reduction. *Business History Review*, *66*(3), 475-522. <http://dx.doi.org/10.2307/3116979>
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, *16*(1), 147-164. <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2001). Overworked individuals or overworked families? *Work and Occupations*, *28*(1), 40-63. <http://dx.doi.org/10.1177/0730888401028001004>
- Julien, M., Somerville, K., & Culp, N. (2011). Going beyond the work arrangement: The crucial role of supervisor support. *Public Administration Quarterly*, 167-204. Geraadpleegd op <https://search.proquest.com/docview/887053904/fulltextPDF/F565960E7A8F4E31PQ/1?accountid=14338>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, *14*(3), 323-327. <http://dx.doi.org/10.1017/S1833367200003308>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, *63*(1), 83-106. doi:10.1177/00187267093491

- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201-213. Geraadpleegd op <https://search.proquest.com/docview/507742381/fulltextPDF/764170FD65214E19PQ/1?accountid=14338>
- Lee, B. Y., & DeVoe, S. E. (2012). Flextime and profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(2), 298-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468232X.2012.00678.x>
- Lingard, H., Brown, K., Bradley, L., Bailey, C., & Townsend, K. (2007). Improving employees' work-life balance in the construction industry: Project alliance case study. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(10), 807-815. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:10(807)
- Lutz, J. D. (2012). Alternative Work Arrangements: An examination of job sharing, compressed workweeks, and flextime. Geraadpleegd op <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1322&context=honors>
- Maricuțoiu, L. P., Sava, F. A., & Butta, O. (2016). The effectiveness of controlled interventions on employees' burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 1-27. doi:10.1111/joop.12099
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317. [http://dx.doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](http://dx.doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Noor, S., & Maad, N. (2008). Examining the relationship between work life conflict, stress and turnover intentions among marketing executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(11), 93-102. Geraadpleegd op <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.653.4020&rep=rep1&type=pdf>
- Oláh, L. S., Kotowska, I. E., & Richter, R. (2018). The new roles of men and women and implications for families and societies. *A Demographic Perspective on Gender, Family and Health in Europe*, 41-64. Springer, Cham. Geraadpleegd op https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72356-3_4
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational behavior*, 68(3), 432-445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.006>

- Peeters, M. C. W., Jonge de, J., & Taris, T. W. (2014). *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (first edition). West Sussex, United Kingdom: Wiley Blackwell.
- Peters, P., Den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family, 12*(3), 279-297. doi:10.1080/13668800902968907
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work-life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review, 17*(3_suppl), 15S-29S. doi:10.1177/0972150916631071
- Rau, B. L., & Hyland, M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction. *Personnel Psychology, 55*, 111-136. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization, 16*(1), 73-97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Sharpe, D. L., Hermsen, J. M., & Billings, J. (2002). Factors associated with having flextime: A focus on married workers. *Journal of Family and Economic Issues, 23*(1), 51-72. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1014277630200>
- Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 10*(2), 85-101. doi:10.1207/S15327744JOCE1002_2
- Shockley, K. M., & Allen, T. M. (2007). When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangement and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 479-493. doi:10.1016/j.jvb.2007.08.006
- Skinner, N., & Pocock, B. (2011). Flexibility and Work-Life Interference in Australia. *Journal of Industrial Relations, 53*(1), 65-82. <http://dx.doi.org/10.1177/0022185610390297>
- Spieler, I., Scheibe, S., Stamov-Roßnagel, C., & Kappas, A. (2017). Help or hindrance? Day level relationships between flextime use, work-nonwork boundaries, and affective well-being. *Journal of Applied Psychology, 102*(1), 67. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000153>
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues, 22*(2), 101-119. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1016626028720>

- Tremblay, D. G. (2003). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management*, 17(3/4), 157-170. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Tremblay, D. G., Paquet, R., & Najem, E. (2006). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict?. *Canadian Journal of Communication*, 31(3). <http://dx.doi.org/10.22230/cjc.2006v31n3a1721>

Bijlage I – Data tabel

Tabel 7: overzicht gebruikte artikelen voor literatuuronderzoek

| Auteur(s)/ Jaar | Titel | Tijdschrift | Kern woorden | Onderzoeks- methode | Conclusies |
|---|---|---------------------------------------|--|---|---|
| Åkerstedt, Olsson, Ingre, Holmgren, Kecklund (2001) | A 6-hour working day – the effects on health and well-being | Journal of human ergology | Niet van toepassing | Kwantitatief, experimenteel onderzoek, met gebruik van controle groep | Kortere werkdagen hebben significant effect op slaapkwaliteit, mentale vermoeidheid, hart/ademhalingsklachten en houding ten opzichte van werkuren. Er zijn duidelijke sociale effecten van kortere werkdagen |
| Allen, Johnson, Kiburz, Shockley (2013) | Work-Family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility | Personnel Psychology | Niet van toepassing | Meta-analyse met een literatuur overzicht van 58 artikelen | Flexibele werkarrangementen zijn significant gerelateerd aan werk-familie conflict. De beschikbaarheid van flexitijd is negatiever gerelateerd aan werk-familie conflict dan het gebruik van flexitijd. Werknemers met hoge familie verantwoordelijkheden zullen meer profiteren van flexibel werken dan werknemers met lage familie verantwoordelijkheden. |
| Anttila, Nätti & Väisänen (2005) | The experiments of reduced working hours in Finland | Journal of Community, Work and Family | work, time, work-family interaction, community time, reduced working hours | Combinatie van experimenteel, kwalitatief en kwantitatief onderzoek | Zes uur durende werkdagen hebben een positief effect op de werk-privé balans van werknemers. |
| Barck-Holst, Nilsson, Åkerstedt, Hellgren (2017). | Reduced working hours and stress in the Swedish | International Social Work | Demand/control, work-life balance, | Longitudinaal quasi experimenteel onderzoek | Kortere werkdagen hebben een positief effect op de inmenging van werk in het privé leven van werknemers. |

| | | | | | |
|-----------------------------|---|--------------------------------|--|------------------------|---|
| | social services: A longitudinal study. | | reduced work hours, social workers, stress | | |
| Barnett & Hyde (2001) | Women, men, work, and family. | American Psychologist | Niet van toepassing | Literatuur onderzoek | Het hebben van meerdere rollen is voordelig voor mensen. |
| Beers (2000) | Flexible schedules and shift work: replacing the 9-to-5 workday | Monthly Lab. Rev. | Niet van toepassing | Kwantitatief onderzoek | De 9 tot 5 werkdag zal niet snel vervagen, maar het flexibel werken komt steeds meer op in de maatschappij. |
| Busch (1974) | Flexitime--The new work schedule? | The CPA Journal | Niet van toepassing | Literatuur onderzoek | Er wordt steeds meer rekening gehouden met behoeften van werknemers. Flexitijd is daarin een manier. Werknemers mogen hierin zelf hun begin- en eindtijden bepalen. Voordelen hiervan zijn een verhoogde productiviteit, lager verzuim en verminderde recruitment kosten. |
| Chimote & Srivastava (2013) | Work-life balance benefits: From the perspective of organizations and employees | Journal of Management Research | Niet van toepassing | Kwantitatief onderzoek | Vanuit het organisatorische perspectief zijn verminderen van verzuim en verloop, het verbeteren van de productiviteit en imago en het zorgen voor loyaliteit en retentie de voordelen van werk-privé balans, terwijl het perspectief van de werknemers benadrukte dat werkvoldoening, werkzekerheid, autonomie, stressvermindering en het verbeteren van de gezondheid de voordelen zijn van werk-privé balans. |

| | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|--|
| Christensen & Staines (1990) | Flexitime: A viable solution to work/family conflict? | Journal of Family issues | Niet van toepassing | Literatuur onderzoek | Flexitijd leidt tot een verbeterde werk-privé balans, maar is niet zo gunstig als gehoopt. Het verminderde effect van flexitijd op de werk-privé conflict is het meest zichtbaar bij werknemers zonder verantwoordelijkheden voor kinderen. |
| Clark (2000) | Work/family border theory: A new theory of work/family balance. | Human Relations | Border crossing, culture, work and family | Kwalitatief onderzoek | De werk-familie grenstheorie wordt geïntroduceerd. Deze theorie stelt dat mensen dagelijkse wisselen tussen het werk domein en het familie domein. |
| Fleetwood (2007) | Why work–life balance now? | The international journal of human resource management | Work–life balance, flexible working, family friendly working, discourse, neoliberalism | Literatuur onderzoek | De aandacht voor werk-privé balans praktijken neemt steeds meer toe in de huidige maatschappij. |
| Frone (2003). | Work-family balance. | Handbook of occupational health psychology | Niet van toepassing | Literatuur onderzoek | Dit onderzoek suggereert dat de werk-familie balans een multidimensionaal construct kan zijn dat moet worden gedefinieerd in termen van zowel de richting van invloed tussen werk- en gezinsrollen (van werk naar gezin versus van gezin naar werk) en het type effect (conflict versus facilitatie). |
| Gajendran & Harrison (2007) | The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological | Journal of applied psychology | Telecommuting, distributed work, virtual work, meta-analysis | Meta-analyse met een literatuur overzicht van 46 artikelen | Telewerken leidt tot een verminderde werk-privé conflict. Werknemers die ervaring hebben met telewerken zullen meer profiteren in termen van de werk-privé balans dan werknemers die hier geen ervaring mee hebben. |

| | | | | | |
|--|--|----------------------------------|---|------------------------|---|
| | mediators and individual consequences. | | | | |
| Geurts, Beckers, Taris, Kompier & Smulders (2009). | Worktime demands and work-family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands? | Journal of Business Ethics | Work-family interference, job demands, time control, commuting | Kwantitatief onderzoek | Flexitijd dient als een buffer voor de relatie tussen lange contractuele uren en de werk-privé conflict. Er is geen direct effect tussen flexitijd en de werk-privé conflict. |
| Golden, Veiga, Simsek (2006). | Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? | Journal of Applied Psychology | Telecommuting, telework, work-family conflict | Kwantitatief onderzoek | Telewerken leidt tot een verminderde werk-familie conflict, maar leidt ook tot een verhoogd familie-werk conflict. |
| Greenhaus & Beutell (1985) | Sources of conflict between work and family roles. | The Academy of Management Review | Niet van toepassing | Literatuur onderzoek | Dit onderzoek suggereert dat er een conflict tussen werk en gezin bestaat gebaseerd op tijd, spanning en gedragingen. |
| Greenhaus, Collin & Shaw (2003) | The relation between work-family balance and quality of life. | Journal of vocational behavior | Work-family balance Work-life balance Quality of life Work-family conflict Stress | Kwantitatief onderzoek | Werknemers die meer tijd besteden aan familie dan aan werk, ervaren een verhoogde levenskwaliteit. |
| Greenhaus & Powell (2006) | When work and family are allies: A theory of work | Academy of management review | Niet van toepassing | Literatuur onderzoek | Ervaringen in de ene rol van mensen, verbetert de kwaliteit van het leven in de andere rol. |

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|--|-------------------------|---|
| | family enrichment. | | | | |
| Hunnicut (1992) | Kellogg's six-hour day: A capitalist vision of liberation through managed work reduction. | Business History Review | Niet van toepassing | Experimenteel onderzoek | De organisatie Kellogg dacht door het implementeren van de zes uur durende werkdag het kapitalisme te redden. Uiteindelijk bleek dit niet het geval. |
| Igbaria, & Guimaraes (1999). | Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. | Journal of management information systems | Job satisfaction, organization commitment, role ambiguity, role conflict, telecommuting, turnover intentions | Kwantitatief onderzoek | Telewerkers ervaren minder rol conflicten en rol onduidelijkheden. |
| Kalliath & Brough (2008) | Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. | Journal of management & organization | Niet van toepassing | Literatuur onderzoek | De werk-privé balans kan op verschillende manier gedefinieerd worden. Een nieuwe definitie wordt gemaakt in dit onderzoek. De werk-privé balans is de individuele perceptie dat werk en niet werkactiviteiten verenigbaar zijn en groei bevorderen in overeenstemming met de huidige levensprioriteiten van een individu. |
| Kelliher & Anderson (2010) | Doing more with less? Flexible working practices and the | Human relations | Part-time/reduced hours workers, professional workers, remote/teleworking, | Kwantitatief onderzoek | Flexibel werken leidt tot meer baantevredenheid, maar ook tot werkintensivering. |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---------------------------------------|--|
| | intensification of work. | | social exchange theory, work intensification, work-life balance | | |
| Lazar, Osoian & Ratiu (2010) | The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. | European Research Studies | Work-life balance, integration, performance, flexible working time, work-place culture. | Literatuur onderzoek | Een goede werk-privé balans heeft voordelen op het gebied van recruitment, behouden van werknemers en de productiviteit van werknemers. |
| Lee & DeVoe (2012). | Flexitime and profitability. | Industrial Relations: A Journal of Economy and Society | Niet van toepassing | Kwantitatief onderzoek | Flexitijd verhoogt de winstgevendheid als de strategie is geconcentreerd op de werknemers, maar verlaagt de winstgevendheid wanneer de strategie is gefocust op de werkgevers. |
| Lingard, Brown, Bradley, Bailey & Townsend (2007) | Improving employees' work-life balance in the construction industry: Project alliance case study. | Journal of Construction Engineering and Management | Niet van toepassing | Kwantitatief en kwalitatief onderzoek | Gecomprimeerde werkweken hebben een positieve invloed op de werk-privé balans en is ook op organisatorisch perspectief erg voordelig. |
| Lutz (2012) | Alternative Work Arrangements: An examination of job sharing, compressed workweeks, and flexitime. | Senior thesis | Niet van toepassing | Literatuur onderzoek | Het implementeren van flexibele werkarrangementen kunnen erg positief uitpakken voor organisaties. Werknemers zullen meer tevreden zijn met hun baan, wat leidt tot een hogere productiviteit. |
| Nilles (1988) | Traffic reduction by telecommuting: A | Transportation Research Part A: General | Niet van toepassing | Literatuur en kwalitatief onderzoek | Centraal in dit onderzoek staat telewerken. Verschillende factoren die |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|------------------------|---|
| | status review and selected bibliography. | | | | hierbij een rol spelen, zoals woon-werk verkeer, worden besproken. |
| Noor & Maad (2008) | Examining the relationship between work life conflict, stress and turnover intentions among marketing executives in Pakistan. | International journal of Business and Management | Niet van toepassing | Kwantitatief onderzoek | Werk-privé conflict heeft een positief effect op stress en de intentie bij werknemers om te wisselen van baan. |
| Olson-Buchanan & Boswell (2006) | Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. | Journal of Vocational behavior | Integration–segmentation, Role identification, Work–life conflict | Kwantitatief onderzoek | De integratie van werkactiviteiten naar niet werk gerelateerde activiteiten leidt tot een verhoogde werk-privé conflict. |
| Pradhan, Jena & Kumari (2016) | Effect of work–life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment | Global Business Review | Work–life balance, organizational citizenship behaviour, organizational commitment | Kwantitatief onderzoek | De werk-privé balans heeft een significant effect op organisatorisch goed gedrag. Deze relatie wordt gemodereerd door betrokkenheid bij de organisatie. |
| Russell, O'Connell & McGinnity (2009) | The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. | Gender, Work & Organization | Work–life balance, flexible working arrangements, gender, work stress, work pressure | Kwalitatief onderzoek | Flexitijd vermindert de werk-privé conflict, terwijl telewerken dit conflict verhoogd. |

| | | | | | |
|---|---|---|--|------------------------|--|
| Sharpe, Hermsen & Billings (2002) | Factors associated with having flextime: A focus on married workers | Journal of Family and Economic Issues | Flexitime and married workers | Kwantitatief onderzoek | Flexitijd wordt gebruikt als een tool om werknemers van een hoge kwaliteit te werven. De kansen voor het hebben van flexitijd zijn ook hoger voor werknemers die hooggeschoold zijn en een hoger inkomen hebben. |
| Shin, El Sawy, Sheng & Higa, (2000) | Telework: Existing research and future directions. | Journal of organizational computing and electronic commerce | Telework, telecommuting, virtual organization | Literatuur onderzoek | Allerlei onderzoek naar telewerken staat hierbij centraal. Beperkingen van vorig onderzoek wordt besproken en er worden suggesties gegeven voor vervolg onderzoek. |
| Shockley & Allen (2007) | When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangement and work-family conflict. | Journal of Vocational Behavior | Flexible work arrangements, Flexitime, Flexplace, Telecommuting, Work-family conflict, Family responsibility, Family-supportive organization perceptions | Kwantitatief onderzoek | Flexitijd is gerelateerd aan een verminderde werk-privé conflict. Deze relatie was sterker voor werknemers met hoge familie verantwoordelijkheden. |
| Spieler, Scheibe, StamoV-Roßnagel & Kappas (2017) | Help or hindrance? Day level relationships between flextime use, work-nonwork boundaries, and affective well-being. | Journal of Applied Psychology | Workplace flexibility, work-nonwork interface, emotions, experience sampling, life domain borders | Kwantitatief onderzoek | De grenzen tussen werk en privé zijn sterker op dagen dat ze hun werktijd flexibel inplannen. Flexitijd versterkt de grenzen van werknemers door hun in staat te stellen niet werk gerelateerde activiteiten te voltooien voordat ze naar het werk gaan. |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------|--|
| Tremblay, Paquet & Najem (2006) | Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict? | Canadian Journal of communication | Sociology of work, political economy, cultural analysis, telework, impact of ICT | Kwalitatief onderzoek | De werk-privé balans is niet de reden dat mensen vanuit huis werken. |
|---------------------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------------|--|

Bijlage II – Samenvatting interviews

Interview 1: Senior operationeel manager bij Randstad Participatie

De geïnterviewde, een getrouwde vrouw met twee kinderen van negen en elf, werkt als een senior operationeel manager bij Randstad Participatie. De geïnterviewde werkt al ongeveer tien jaar vanuit huis werkt.

De geïnterviewde geeft aan dat ze het heel fijn vindt om vanuit huis te werken. De mogelijkheid om zelf haar eigen agenda samen te stellen en de vrijheid die ze heeft vind ze erg prettig. Ze heeft hierdoor de mogelijkheid om in te spelen op verschillende situaties die voorkomen. Daarnaast geeft ze aan dat ze ook de mogelijkheid heeft om te ontspannen van haar werk. Als ze bijvoorbeeld moeite heeft met iets uitwerken of voorbereiden, gaat ze wat huishoudelijke taken doen om haar hoofd even leeg te maken. Dit helpt haar heel erg om vervolgens weer geconcentreerd aan het werk te gaan. Verder is ze zich heel erg bewust van haar vitaliteit. Ze werkt achter een kleine laptop, zit op een bank aan de keukentafel en zit veel in de auto. Dit wetende probeert ze hier ook erg op te letten, door bijvoorbeeld af en toe een wandel afspraak in te plannen. Dan spreekt ze met collega's af en gaan ze samen wandelen en overleggen tegelijk. Dit doet haar heel goed en ze geeft aan dat ontspanning ook erg belangrijk is in het in balans houden van je werk en privé.

De geïnterviewde ziet soms ook nadelen in het werken vanuit huis. Deze nadelen hebben voornamelijk te maken met haar twee kinderen. Ze maken bijvoorbeeld veel geluid tijdens het spelen, waar ze nog wel eens last van heeft. Echter heeft ze goede afspraken met haar kinderen en weten zij ook dat ze hun moeder niet mogen storen als ze bijvoorbeeld een belafpraak heeft. Als de geïnterviewde weet dat ze een belangrijke afspraak heeft gaat ze ook weleens in de auto zitten of ze werkt vanuit de speciale flexplekken die Randstad heeft. Ze geeft verder ook aan dat ze weet dat sommige collega's het in het begin erg lastig vonden om vanuit huis te werken en dat dit echt even wennen was. Bij haar liep dit heel geleidelijk. Ze heeft door schade en schande geleerd om haar eigen flow te creëren. Dus de ervaring in het thuis werken heeft haar wel geholpen om de juiste balans tussen werk en privé te vinden.

Concluderend, de geïnterviewde zou het iedereen aanraden om op een flexibele basis vanuit huis te werken. Ze geeft aan dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor hun eigen werk-privé balans en dat dit wellicht verbonden is aan persoonlijkheid. Het hebben van de eigen regie is voor de geïnterviewde het fijnst aan flexibel werken. Ze deelt haar eigen agenda in en is erg zelfstandig, wat haar ook de mogelijkheid geeft om te investeren in haar gezin.

Interview 2 – HR manager bij Vivare

De geïnterviewde werkt nu bijna twee jaar als HR manager bij de woningcorporatie Vivare. In de organisatie wordt gebruik gemaakt van de flexibele werkarrangementen flextijd en telewerken. De werknemers krijgen veel mogelijkheden om flexibel te werken in de organisatie. Echter, geeft de geïnterviewde wel aan dat dit per functie verschillend is. Zo hebben ze bijvoorbeeld ook werknemers die werken op de klantenservice. Hierbij is het niet mogelijk om flexibel te werken, omdat de werknemers worden ingepland voor hun diensten.

De geïnterviewde vertelt dat ze binnen de organisatie bewust bezig zijn met de werk-privé balans van werknemers. Er worden veel gesprekken gevoerd om hier de controle over te houden. De rol van de leidinggevende is hierin belangrijk. De geïmplementeerde flexibele werkarrangementen zijn hierbij ook van belang. Dit is ook echt een onderdeel van de arbeidsovereenkomst en wordt daarom bij sollicitaties duidelijk naar voren gebracht. De geïnterviewde merkt dat de mogelijkheid om flexibel te werken erg goed werkt binnen de organisatie. Vooral bij jonge werknemers met kinderen en bij mantelzorgers. Deze werknemers vinden het begrip en het combineren van hun verplichtingen erg fijn.

Echter geeft ze wel aan dat er in het begin van het implementeren van de flexibele werkvormen redelijk wat weerstand ontstond. Veel werknemers moesten aan het idee wennen en kijken hoe dit voor hen het beste kon werken. Nu het eenmaal in de cultuur van het bedrijf zit, vindt iedereen het erg prettig. Maar de geïnterviewde zegt hierbij wel dat het ook erg persoonsgebonden is. Sommige werknemers werken toch echt het liefst op kantoor in plaats van thuis en laten bijvoorbeeld hun laptop expres op het werk liggen zodat ze thuis niet aan de slag kunnen gaan. Technologie speelt hierbij ook een grote rol. De mogelijkheid om overall verbinding te maken met internet en toegang te hebben tot verschillende gebruikte werksystemen vergroot de mogelijkheid om plaats onafhankelijk te werken.

Interview 3 – Team manager bij gemeente Oude IJsselstreek

De geïnterviewde heeft in zijn functie ook HR gerelateerde taken. Binnen de organisatie hebben zij een kleine HR afdeling die dient als adviserende rol. De team manager hebben daarnaast de verantwoordelijkheid over HR processen en uitvoeringen. De geïnterviewde geeft aan dat er binnen de organisatie gebruikt wordt gemaakt van telewerken, flextijd en kortere werkdagen. Deze vormen van flexibel werken zijn onderdeel van de CAO.

De geïnterviewde vertelt dat deze vormen van flexibel werken hoog gewaardeerd worden door alle werknemers. Deze flexibiliteit geeft werknemers veel vrijheid om werk af te stemmen op privé situaties, zoals zieke kinderen of als werknemers ook mantelzorgers zijn. Zo

kunnen werknemers hun eigen agenda inplannen gebaseerd op eigen behoeften. Echter zegt hij dat er wel wederzijdse vertrouwen moet zijn tussen leidinggevende en werknemers. Soms worden de vormen van flexibel werken misbruikt, waardoor taken niet worden uitgevoerd. Binnen de organisatie is het eigen verantwoordelijkheid hoog. Leidinggevende geven het vertrouwen aan werknemers om flexibel te werken en verwachten hier productiviteit voor terug. De geïnterviewde geeft aan dat dit zeker het geval is en dat de organisatie veel profijt heeft bij het implementeren van deze flexibele werkarrangementen.