

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Het beslissingsproces bij werknemers inzake het al dan
niet opnemen van maatregelen om werk en privé te
combineren*

Promotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Copromotor :
Mevrouw Lieve LEMBRECHTS

Anne-Lise Vandael

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Het beslissingsproces bij werknemers inzake het al dan
niet opnemen van maatregelen om werk en privé te
combineren*

Promotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Copromotor :
Mevrouw Lieve LEMBRECHTS

Anne-Lise Vandael

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord van dank

Allereest wens ik enkele personen te bedanken voor hun begeleiding, medewerking en steun doorheen het schrijven van deze masterproef. Zo wil ik Prof. dr. Patrizia Zaroni en mevrouw Lieve Lembrechts als promotor en co-promotor van deze thesis bedanken. Zonder hun ondersteuning en feedback was dit resultaat er nooit gekomen.

Daarnaast wil ik graag de Federale Overheidsdienst (FOD) Sociale Zekerheid bedanken om haar medewerking te verlenen. In het bijzonder wil ik daarbij mijn dank betuigen aan mevrouw Isabelle Tegenbos en de heer Stefaan Van der Gucht. Zij traden op als contactpersoon binnen de organisatie en hebben geholpen bij het organiseren van het onderzoek. Alle benodigde cijfermateriaal en documenten konden ook via hen bekomen worden. Ik wil natuurlijk zeker ook de medewerkers die bereid waren deel te nemen aan de interviews bedanken. Zonder hun inzet had het onderzoek niet kunnen doorgaan.

Tenslotte bedank ik mijn vrienden, ouders en familie. Hun steun en praktische hulp waren erg waardevol.

Het beslissingsproces bij werknemers inzake het al dan niet opnemen van maatregelen om werk en privé te combineren.

Door Anne-Lise Vandael

Promotor Prof. dr. Patrizia Zaroni en co-promotor mevrouw Lieve Lembrechts

Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen optie Innovatie en Ondernemerschap
Academiejaar 2011-2012: eerste kans

De inspiratie voor deze masterproef kwam vanuit de vaststelling dat er een kloof bestaat tussen het aanbieden van werk-privé maatregelen door werkgevers en het gebruik ervan door werknemers (Fried, 1998; Hochschild & Machung, 1997). We vroegen ons af hoe dit komt. Met welke factoren moeten personeelsmanagers rekening houden wanneer ze werk-privé maatregelen willen implementeren? De onderzoeksvraag is meer bepaald: welke organisationele factoren hebben een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen, bekeken vanuit het perspectief van de werknemer? Er werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van semi-gestructureerde interviews, binnen een organisatie die kan beschouwd worden als *best case*. Daarnaast werden enkele beleidsdocumenten bestudeerd.

Op basis van dit onderzoek kunnen enkele organisationele factoren met een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen onderscheiden worden. Een eerste factor is de omkeerbaarheid van de beslissing. Een tweede factor is de werk-privé cultuur binnen een organisatie. Een cultuur van vertrouwen blijkt hier aan te raden. Cultuur is natuurlijk een zeer abstract begrip en daarom moeilijk om te pakken te krijgen. Er worden dan ook enkele dimensies onderscheiden waaruit een werk-privé cultuur bestaat. Elk van deze dimensies is op zijn beurt een factor met een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen.

Een eerste dimensie is de tijdsverwachtingen die gesteld worden vanuit de organisatie. Hier bevindt zich een link met een evaluatiesysteem waarin doelstellingen voorop gesteld worden om dan uiteindelijk na te gaan of deze bereikt werden. Een tweede dimensie bestaat uit (de vrees voor) negatieve carrièregevolgen zowel in de toekomst als heden ten dage (een voorbeeld van dit laatste is het risico lopen om reeds verworven voordelen te moeten afstaan). Zowel de steun van leidinggevenden als de steun van collega's worden ook als dimensies onderscheiden. Wat de steun van leidinggevende betreft is het belangrijk om op te merken dat

het hier niet alleen gaat om de steun van de direct leidinggevende, ook gesteund worden door de top van de organisatie is belangrijk. Opdat men de stap zal zetten naar het opnemen van een werk-privé maatregel is het ook niet enkel van belang dat de chef hierachter staat, maar moet ook de (perceptie van) hiërarchie afnemen.

Een volgende dimensie heeft te maken met een onderscheid dat eventueel gemaakt wordt tussen werknemers. Als er een onderscheid gemaakt wordt moet er een aanvaardbaar criterium zijn op basis waarvan dit onderscheid gemaakt wordt. Daarnaast wordt ook de factor communicatie als dimensie onderscheiden. Het gaat dan om communicatie over alle aspecten rond de maatregel die de gebruiker moet weten om een weloverwogen keuze te kunnen maken. Tenslotte spelen ook de juiste fit tussen het aanbod en de noden die er bestaan bij werknemers, en de technische ondersteuning een rol.

Inhoudsopgave

Woord van dank	I
Samenvatting	II
Hoofdstuk 1. Literatuur	1
1. Inleiding	1
2. Theoretisch kader	3
2.1 Werk-privé maatregelen	3
Achtergrond.....	3
Werk-privé maatregelen	3
Typologieën, voorbeelden en effecten van werk-privé maatregelen	5
2.2 Factoren met invloed op beslissing tot gebruik werk-privé maatregelen...	6
Werk-privé cultuur	7
Tijdsverwachtingen vanuit de organisatie.....	8
(Vrees voor) negatieve carrièeregevolgen	9
Steun van leidinggevenden en collega's	10
Onderscheid tussen werknemers	11
Communicatie	12
Fit tussen noden en aanbod	12
Technische ondersteuning.....	13
Hoofdstuk 2. Empirisch luik	15
1. Inleiding	15
2. Probleemstelling.....	15
3. Onderzoeksvraag.....	16
4. Meerwaarde	16
5. Relevantie.....	17
6. Methode.....	18
6.1 Organisatie	18
6.2 Selectie maatregelen.....	18

6.3 Participanten.....	19
6.4 Interviews & relevante documenten.....	22
6.5 Analyse.....	23
Hoofdstuk 3. Resultaten.....	25
1. Inleiding	25
2. Omkeerbaarheid beslissing	27
3. Cultuur	28
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid	30
3.1 Tijdsverwachtingen vanuit de organisatie.....	31
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid	33
3.2 (Vrees voor) negatieve carrièregevolgen	35
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid	37
3.3 Steun van leidinggevenden.....	38
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid	40
3.4 Steun van collega's.....	41
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid	42
3.5 Onderscheid tussen werknemers	43
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid	44
3.6 Communicatie	45
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid	46
3.7 Fit tussen noden en aanbod	48
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale zekerheid	49
3.8 Technische ondersteuning	50
Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid	51
Hoofdstuk 4. Conclusie	55
1. Inleiding	55
2. Discussie.....	55
3. Limitaties van het huidige onderzoek	59
5. Suggesties voor verder onderzoek.....	61
Referentielijst.....	63
Websites	66

Bijlagen	67
1. Interviewleidraad gebruikers	67
2. Interviewleidraad beleid	70

Lijst van de figuren en tabellen

Tabel 1. Evolutie van het gemiddelde gebruik van deeltijds werk binnen de Federale Overheid van 2008 tot 2010.....	7
Tabel 2. Gebruik van telewerk en deeltijds werk weergegeven voor alle respondenten ...	20
Tabel 3. Percentage en aantal vrouwen dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk weergegeven voor de leeftijdscategorie van 29 tot 40 jaar	20
Tabel 4. Percentage en aantal mannen dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk weergegeven voor de leeftijdscategorie van 29 tot 40 jaar	20
Tabel 5. Percentage en aantal vrouwen dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk weergegeven voor verschillende leeftijdscategorieën.....	21
Tabel 6. Percentage en aantal mannen dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk weergegeven voor verschillende leeftijdscategorieën.....	21
Tabel 7. Voorbeeld van betekenisvolle eenheden en codes in excell	24
Tabel 8. Codeboom met voorbeelden van betekenisvolle eenheden	27
Figuur 1. 10 redenen om bij de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid te werken ..	19
Figuur 2. Programma's NoVo-project	30
Figuur 3. De 5 waarden van de FOD Sociale Zekerheid.....	43
Figuur 4. Woonplaatsen van de ambtenaren van de FOD Sociale Zekerheid.....	49
Figuur 5. De 5 waarden van de FOD Sociale Zekerheid.....	52

Hoofdstuk 1. Literatuur

1. Inleiding

De laatste decennia is het percentage tweeverdieners gezinnen drastisch toegenomen. Het is niet meer enkel de man die een fulltime baan heeft, ook de vrouw gaat hele dagen naar het werk. Gezinnen waarin beide partners deelnemen aan het werkende leven zijn eerder de norm dan de uitzondering. Het is dus niet verwonderlijk dat er vaak een conflict ontstaat tussen de verantwoordelijkheden thuis en deze op het werk (Poelmans & Sahibzada, 2004).

In een poging om competitief te zijn en te blijven op de arbeidsmarkt kunnen werkgevers maatregelen gaan ontwikkelen die er specifiek op gericht zijn om werknemers de kans te geven werk en privé te combineren. Op deze manier hopen ze bijvoorbeeld de beste werknemers te rekruteren, het absentisme laag te houden, de tevredenheid te verhogen, organisationele toewijding aan te moedigen en de productiviteit te verhogen (Casper & Buffardi, 2004).

In deze masterproef staat de bevinding dat werknemers niet noodzakelijk gebruik gaan maken van werk-privé maatregelen die de organisatie aanbiedt centraal (Fried, 1998; Hochschild & Machung, 1997). Het masterproefonderzoek is er dan ook op gericht om na te gaan waarmee personeelsmanagers rekening moeten houden wanneer ze dit soort maatregelen op een succesvolle manier willen implementeren. De onderzoeksvraag is meer bepaald: welke organisationele factoren hebben een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen bekeken vanuit het perspectief van de werknemer?

Omdat hierover nog maar weinig onderzoek gevoerd is, werd er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er werden semi-gestructureerde interviews afgenomen. Zo werd er ruimte gelaten voor het aanbrengen van en ingaan op nieuwe informatie, maar kon er ook naar reeds gekende factoren gevraagd worden om deze dan verder uit te diepen. De organisatie waar het onderzoek plaatsvond (de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid) kan beschouwd worden als een *best case*. Werk-privé maatregelen worden er namelijk niet

Hoofdstuk 1. Literatuur

alleen aangeboden, maar er is ook een groot aantal werknemers dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk. Telewerk en deeltijds werk zijn dan ook de maatregelen waarop deze masterproef zich zal toespitsen. Er werd specifiek gekozen voor vrouwen binnen een leeftijdsgroep waarin ze langs de ene kant aan hun gezin denken. Daarvoor is het opnemen van werk-privé maatregelen handig. Langs de andere kant zijn zij nog volop bezig met het uitbouwen van hun loopbaan wat moeilijk te combineren is met het opnemen van werk-privé maatregelen (Kirby & Krone, 2002; Schwartz, 1989). Zij moeten dus echt afwegen en beslissen of ze al dan niet gebruik maken van de aanwezige werk-privé maatregelen. Daardoor zijn ze de perfecte doelgroep om na te gaan welke factoren meespelen in deze beslissing.

Tenslotte werden twee werknemers geïnterviewd die meewerkten aan de implementatie van telewerk en werden twee documenten bestudeerd die handelden over de implementatie van telewerk binnen de Federale Overheidsdienst (FOD) Sociale Zekerheid. Deze masterproef wil namelijk relevant zijn voor personeelsmanagers wanneer ze een plan maken om werk-privé maatregelen op een juiste manier te implementeren. Om een succesvolle implementatie te bekomen moeten zij rekening houden met de factoren waar we het in deze masterproef over hebben. De FOD Sociale Zekerheid werkte een heel plan uit wat betreft de implementatie van telewerk en dit kan dienen als voorbeeld aangezien de FOD Sociale Zekerheid een best case is.

In wat volgt wordt eerst wat meer uitleg gegeven over wat werk-privé maatregelen nu precies zijn, welke typologieën er onderscheiden worden en wat de effecten ervan zijn. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de verschillende organisationele factoren die volgens eerder onderzoek een invloed hebben op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen. Tenslotte wordt het huidige masterproefonderzoek uitvoering besproken.

2. Theoretisch kader

2.1 Werk-privé maatregelen

Achtergrond

Organisaties zijn voortdurend op zoek naar de beste werknemers, een hoge productiviteit en een laag verloop. Ze willen zich profileren als aantrekkelijke werkgever en de tevredenheid bij hun medewerkers hoog houden. Om dit te bereiken gaan organisaties meer en meer kiezen om maatregelen te ontwikkelen die er op gericht zijn om werknemers de kans te geven werk en privé te combineren (Casper & Buffardi, 2004). Werknemers worden namelijk meer en meer geconfronteerd met een conflict tussen de verantwoordelijkheid in hun privéleven en deze op het werk (Poelmans & Sahibzada, 2004).

Werk-privé maatregelen

Een algemene definitie geven van werk-privé maatregelen is niet vanzelfsprekend, omdat de specifieke invulling van het begrip verschilt van auteur tot auteur. Sommige auteurs verstaan onder deze maatregelen “ services that enable employees to better manage the interface between work and family” (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999, p. 395). Andere definities betrekken ook tal van andere factoren. Zo is er bijvoorbeeld de volgende definitie: “work-life balance is the stability characterized by the balancing of an individual’s life complexity and dynamism with environmental and personal resources such as family, community, employer, profession, geography, economics, personality, or values” (Crooker, Smith & tabak, 2002, p. 389).

De besproken definities zijn uiteenlopend van aard, maar bevatten wel een gezamenlijke kern. Globaal genomen kan gesteld worden dat deze term verwijst naar maatregelen die het voor werknemers mogelijk maken om een betere werk-privé balans te bewerkstelligen, waarbij werk-privé balans staat voor de evenwichtige combinatie tussen elementen die tot het professionele leven en tot het persoonlijke leven behoren. Een “gebalanceerd” leven ontstaat dan wanneer activiteiten en aspiraties in één domein geen negatieve effecten hebben op

Hoofdstuk 1. Literatuur

activiteiten in de andere domeinen. Het is belangrijk om op te merken dat dit niet noodzakelijk betekent dat energie gelijk verdeeld wordt tussen de twee domeinen (Byrne, 2005).

Sommige auteurs hebben verder gepreciseerd wat onder het persoonlijke leven vervat kan worden. Door de jaren heen is het aspect persoonlijke leven en wat we eronder verstaan meer open getrokken. Oorspronkelijk vervatte het enkel de ouder- of zorgrol, dit is het geval in de eerder geciteerde definitie van Thompson, Beauvais en Lyness (1999). Nu omvat het begrip ook additionele levensrollen zoals deze die men opneemt in het kader van politieke of religieuze context of om zich persoonlijk te ontwikkelen. Zo is er bijvoorbeeld de definitie die het heeft over “a means of tackling the problem of increasing amounts of stress in the work-place as people try to juggle a wide range of factors in their life/work environment, including work; family; friends; health; and spirit/self” (Byrne, 2005, p. 53). Deze trend toont aan dat men tegemoetkomt niet enkel aan ouders, maar ook aan werknemers in andere levensstadia die moeilijkheden ondervinden om werk en privé met elkaar te verzoenen.

Werk-privé balans kan tenslotte ook bekeken worden als de tegenpool van werk-privé conflict. Werk-privé conflict is een vorm van conflict waarin tegengestelde druk ontstaat vanuit participatie in enerzijds het werkende leven en anderzijds het familieleven. De druk die ontstaat in het ene domein is incompatibel met die in het andere. Participeren op privévlak wordt moeilijker gemaakt doordat er geparticipeerd wordt op het werk. Het kan bijvoorbeeld zijn dat men verwacht wordt om overuren te presteren of werk mee naar huis te nemen wat in conflict staat met de verantwoordelijkheid voor de kinderen (Greenhaus & Beutell, 1985).

In de literatuur worden verschillende types van conflict tussen werk en privé onderscheiden. Het conflict tussen werk en privé wordt dan bekeken als een strijd tussen twee rollen, de rol op het werk en de rol thuis. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een rolconflict gebaseerd op gedrag, op tijd en op stress (Greenhaus & Beutell, 1985). Ten eerste spreekt men van rolconflict gebaseerd op gedrag wanneer specifieke gedragingen die verwacht worden in één rol het moeilijk maken om de verwachtingen vanuit de andere rol mogelijk te maken. Een voorbeeld van een conflict gebaseerd op gedrag is het stereotype van de manager die emotioneel stabiel, agressief en objectief is, terwijl familieleden net een warme, emotionele en kwetsbare persoon verwachten (Bartolome, 1972; Greiff & Munter, 1980). De twee types waarover het meest onderzoek gedaan is, zijn conflicten gebaseerd op stress en

Hoofdstuk 1. Literatuur

conflicten gebaseerd op tijd. Wanneer werkstress hoog is, kan het functioneren op privévlak belemmerd worden. In het geval dat zowel werk als familie vechten voor dezelfde schaarse hoeveelheid tijd, spreken we van een conflict gebaseerd op tijd (Greenhaus & Beutell, 1985), door sommige auteurs ook excessieve werktijd en schemaconflict (Pleck, Staines & Lang, 1980) of roloverlading (Kahn Wolfe, Suinn, Snoek & Rosenthal, 1964) genoemd.

Typologieën, voorbeelden en effecten van werk-privé maatregelen

Sommige onderzoekers delen de verschillende werk-privé maatregelen op in categorieën. Een eerste mogelijkheid is de differentiatie tussen de aanpassing van de klassieke werkuren of werkplaats en de behoefte om zorg te verlenen. Er wordt dan gesproken van flexibele werkovereenkomsten enerzijds en zorgondersteuning anderzijds. Onder de eerste categorie vallen maatregelen als flexibele werkuren, kortere werkweken, telewerk en deeltijds werk. Het tweede luik omvat de mogelijkheid tot kinderopvang op het werk, gesubsidieerde lokale kinderopvang, betaald moederschaps- en vaderschapsverlof en de mogelijkheid om voor ouderen te zorgen (Allen, 2001).

Een tweede mogelijke opdeling omvat drie types waarbij een aparte categorie voor wettelijk vastgelegde en dus onambigue maatregelen wordt ingevoerd, namelijk gezinsmaatregelen. Een voorbeeld hiervan is ouderschapsverlof. Daarnaast wordt wat Allen (2001) flexibele werkovereenkomsten noemt, opgesplitst in enerzijds flexibiliteitsmaatregelen die geen specifieke doelgroep of reden hebben, zoals flexibele werkuren of telewerk. Anderzijds worden maatregelen die het aantal werkuren beperken onderscheiden, bijvoorbeeld kortere werkweken en deeltijds werk (Blair-Loy & Wharton, 2002).

Een andere indeling is deze waarbij opnieuw gesproken wordt van flexibele werkopties (deeltijds werk of flexibele werkuren). Daarnaast wordt een onderscheid gemaakt met aan de ene kant speciale verlofregelingen, zoals ouderschapsverlof of loopbaanonderbreking. Aan de andere kant staan zorgondersteunende maatregelen, zoals gesubsidieerde kinderopvang (den Dulk & Peper, 2007; Morgan & Milliken, 1992). Deze mogelijkheid van indelen wordt soms nog uitgebreid met een vierde categorie van maatregelen, namelijk algemene diensten. Hieronder worden bijvoorbeeld programma's en seminars verstaan die betrekking op noden die werknemers hebben buiten het werk, bijvoorbeeld een *employee assistance* programma (Frone, 2003).

Hoofdstuk 1. Literatuur

In de literatuur komen tegenstrijdige bevindingen naar voren wat het effect van werk-privé maatregelen op organisationele uitkomsten betreft. Soms worden er positieve effecten gevonden. Maar, deze worden tegengesproken door enkele dubbelzinnige bevindingen en soms worden zelfs negatieve effecten gevonden. Zo blijkt langs de ene kant een positieve invloed van formele werk-privé maatregelen op absentisme (Dalton & Mesch, 1990) en een positieve relatie tussen maatregelen die werk en privé combineren en productiviteit (Konrad & Mangel, 2000). Ook is aangetoond dat organisaties met aanzienlijke maatregelen uitgewerkt op het vlak van werk-privé balans organisationeel burgerschapsgedrag aanmoedigen (Lambert, 2000). Met organisationeel burgerschapsgedrag wordt een informele vorm van gedrag bedoeld waarin mensen verder gaan dan wat formeel van hen verwacht wordt met de bedoeling bij te dragen aan het welzijn van hun organisatie en haar werknemers (Greenberg & Baron, 2008). Daartegenover staan bijvoorbeeld insignificante resultaten wat de impact op absentisme betreft (Thomas & Ganster, 1995). Ook het ontbreken van een relatie of zelfs een negatieve relatie tussen werk-privé maatregelen en het aantrekken van nieuwe medewerkers, het bevorderen van productiviteit, het verbeteren van de retentie en het verminderen van stress. Het invoeren van werk-privé maatregelen heeft ook niet noodzakelijk tot gevolg dat het werk-privé conflict vermindert (Hill, Miller, Weiner & Culihan, 1998).

2.2 Factoren met een invloed op de beslissing tot gebruik van werk-privé maatregelen

Men stelt echter vast dat wanneer werkgevers werk-privé maatregelen ter beschikking stellen dit niet noodzakelijk resulteert in een hoog gebruik ervan bij de werknemers (Fried, 1998; Hochschild & Machung, 1997). Wanneer we bijvoorbeeld naar de Belgische Federale Overheid gaan kijken, merken we dat er van 2008 tot 2010 gemiddeld 25,41 % van de werknemers gebruik maakt van deeltijds werk (zie tabel 1).

Hoofdstuk 1. Literatuur

Gemiddelde federale overheid	Jaar		
	2008	2009	2010
gebruik deeltijds werk	25,25%	24,79%	26,19%

Tabel 1. Evolutie van het gemiddelde gebruik van deeltijds werk binnen de Federale Overheid van 2008 tot 2010⁽¹⁾

Hoe komt het nu dat aanbod en gebruik niet altijd hand in hand gaan? Wat maakt dat werknemers de beslissing nemen om al dan niet gebruik te maken van aanwezige werk-privé maatregelen. Welke factoren hebben hierop een invloed? Uit de literatuur blijkt dat er nood is aan onderzoek dat personeelsmanagers kan aangeven waarmee zij rekening moeten houden wanneer ze dit soort maatregelen op een succesvolle manier willen implementeren? Dit mesoniveau of organisationele niveau is nog maar weinig onderzocht omdat binnen de onderzoekswereld vooral gefocust wordt op het microniveau en het macroniveau (Morgan & Tucker, 1991). Op het microniveau bestudeert de sociale psychologie de manier waarop het individu kijkt naar werk en privé. Ze bouwen hun theorie voornamelijk op rond de verschillende rollen die een individu opneemt (Katz & Kahn, 1978). Op het macroniveau kijken sociologen dan weer naar de socio-economische en legale context (DiMaggio & Powell, 1983). Een andere invalshoek op macroniveau is cross-cultureel of internationaal en bestudeert de verschillen tussen landen (Poelmans, 2003). Toch zijn er enkele eerdere onderzoeken die dit organisationele niveau bekijken. In wat volgt worden de factoren besproken die volgens deze onderzoeken een invloed hebben op de beslissing van werknemers om al dan niet gebruik te maken van werk-privé maatregelen.

Werk-privé cultuur

Opdat men gebruik zal maken van werk-privé maatregelen moet men het gevoel hebben dat het gerechtvaardigd en geaccepteerd is dat men dit doet. Dit gevoel wordt beïnvloed door de aanwezige werk-privé cultuur binnen een organisatie (den Dulk & Peper, 2007). Deze werk-privé cultuur blijkt een belangrijke factor te zijn (Smith & Gardner, 2007). Werk-privé cultuur kan gedefinieerd worden als “the shared assumptions, beliefs and values regarding the extent

Hoofdstuk 1. Literatuur

to which an organization supports and values the integration of employees' work and family lives" (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999, p.394).

In de literatuur wordt gesteld dat een organisatiecultuur die de maatregelen rond werk en privé ondersteunt een positieve invloed heeft op het effectief gebruik maken van de mogelijkheid om bijvoorbeeld deeltijds te gaan werken. Het is namelijk zo dat wanneer werknemers de perceptie hebben dat het opnemen van werk-privé maatregelen aanvaardbaar is binnen de organisatie, de drempel om gebruik te maken van werk-privé maatregelen lager is. Wanneer ze de organisatie percipiëren als minder ondersteunend, zullen ze minder gebruik gaan maken van werk-privé maatregelen (Allen, 2001; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Het begrip werk-privé cultuur is complex en abstract. Verschillende auteurs hebben besproken uit welke dimensies een werk-privé cultuur nu concreet bestaat (McDonald, Pini & Bradley, 2007; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Ryan & Kossek, 2008). De organisationele factoren zijn tijdsverwachtingen vanuit de organisatie, (vrees voor) negatieve carrièregevolgen, steun van leidinggevend en collega's, onderscheid tussen werknemers, de kwaliteit van de communicatie, de fit tussen noden en aanbod en de technische ondersteuning. In wat volgt zullen deze factoren grondig besproken worden.

Tijdsverwachtingen vanuit de organisatie

Een eerste factor met betrekking tot de organisatiecultuur die een invloed zou hebben op het gebruik van werk-privé maatregelen is de tijdsverwachting vanuit de organisatie (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; McDonald, Pini & Bradley, 2007). De volgende definitie van tijdsverwachting kan gegeven worden: "the number of hours employees are expected to work, how they use their time (e.g., whether or not employees are expected to take work home and the level of discretion in one's work schedule" (McDonald, Pini & Bradley, 2007, p.605). Te hoge tijdsverwachtingen kenmerken een niet ondersteunende werk-privé cultuur. Het complement, gerechtvaardigde tijdsverwachtingen, wijst op een ondersteunende werk-privé cultuur. (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; McDonald, Pini & Bradley, 2007). Onderzoek heeft aangetoond dat werknemers die minder tijdsverwachtingen percipiëren meer gebruik maken van werk-privé maatregelen (Smith & Gardner, 2007).

Hoofdstuk 1. Literatuur

Een vaak overheersende prestatiecultuur die een ideaalbeeld naar voor schuift van werknemers die lange dagen werken en steeds aanwezig zijn, is schijnbaar onverzoenbaar met het gebruiken van werk-privé maatregelen. Werknemers zien lange werkdagen dan als teken van organisationele toewijzing, productiviteit en een motivatie tot vooruitgang, waar het gebruik van werk-privé maatregelen tegen indruist (Thesing, 1998; Clarkberg & Moen, 2001).

Voor leidinggevendenden stelt dit probleem zich nog veel sterker. Zij zitten het meest vast aan deze tijdsverwachtingen, lange werkdagen en bereikbaarheid voor hun werknemers is een vereiste (Thesing, 1998). Wat zich uit in het feit dat slechts een zeer klein percentage van de managers ooit gebruik maakt van flexibiliteitsmaatregelen (Drew & Murtagh, 2005).

(Vrees voor) negatieve carrièregevolgen

Vrees voor negatieve carrièregevolgen kenmerkt een cultuur die de combinatie tussen werk en privé niet ondersteunt. Een ondersteunende werk-privé cultuur wordt daarentegen gekenmerkt door werknemers die niet vrezen voor negatieve carrièregevolgen wanneer ze werk-privé maatregelen opnemen (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; McDonald, Pini & Bradley, 2007). Werknemers zullen vaak geen gebruik maken van werk-privé maatregelen. Ze vrezen namelijk voor negatieve gevolgen wat hun carrière betreft als ze er gebruik van maken (Kirby & Krone, 2002; McDonald, Brown & Bradley, 2005). Onderzoek heeft ook aangetoond dat werknemers die minder negatieve carrièregevolgen percipieerden meer gebruik maken van werk-privé maatregelen (Smith & Gardner, 2007).

Het meest duidelijke voorbeeld is deeltijds werk. Wanneer bijvoorbeeld specifiek gekeken wordt naar deeltijds werken, dan blijkt dat vrouwen die op deeltijdse basis werken minder toegang krijgen tot trainingen en trager vooruit gaan op de organisationele ladder (Schwartz, 1989). Meer recent is bevestigd dat deeltijds werken onverzoenbaar is met promoties en toegang tot hogere posities in de organisatie (Kirby & Krone, 2002).

Hoofdstuk 1. Literatuur

Steun van leidinggevenden en collega's

Leidinggevenden en collega's kunnen een cultuur creëren die het gebruik van werk-privé maatregelen ondersteunt of net het tegenovergestelde bereikt door al dan niet zelf achter het opnemen van de maatregelen te staan (Ryan & Kossek, 2008). Een negatieve houding tegenover de aanwezige maatregelen kan potentiële gebruikers bijvoorbeeld afschrikken, omdat ze vrezen hun band met de collega's op het spel zetten of dat hun leidinggevende niet tevreden zal zijn als ze bijvoorbeeld beslissen om halftijds te gaan werken (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Dit heeft een negatieve invloed op het gebruik van aanwezige werk-privé maatregelen (McDonald, Pini & Bradley, 2007).

De rol van leidinggevenden situeert zich op verschillende vlakken. Zo zijn het finaal vaak zij die toestemming geven aan een medewerker om werk-privé maatregelen te kunnen gebruiken. Ze bepalen ook of werknemers voorbereid worden om elkaar te vervangen bij afwezigheid (Hopkins, 2005).

Collega's en leidinggevenden kunnen het gebruik van werk-privé maatregelen op verschillende manieren ondersteunen. Ze kunnen emotionele steun bieden of instrumentele steun. Daarnaast kan hun ondersteuning expliciet zijn of impliciet. Zo kunnen ze bijvoorbeeld het opnemen van werk-privé maatregelen ontmoedigen door gebruik moeilijk te maken. Op deze manier zeggen ze niet expliciet dat ze er niet achter staan, maar maken ze het wel impliciet duidelijk (Ryan & Kossek, 2008; Kirby & Krone, 2002).

Behalve door hun expliciete en impliciete communicatie, kunnen collega's en leidinggevenden ook een ondersteunende cultuur creëren door bescherming te bieden tegenover de negatieve carrièreconsequenties die werknemers vrezen. Werknemers zouden terughoudend zijn om gebruik te maken van werk-privé maatregelen tenzij ze omringd worden door collega's en leidinggevenden die deze bescherming bieden. Werknemers zijn meer geneigd om werk-privé maatregelen te gebruiken als ze samenwerken met leidinggevenden en collega's die een zekere macht hebben binnen de organisatie en dus een buffer kunnen zijn voor hen wat betreft negatieve carrière gevolgen (Blair-Loy & Wharton, 2002).

Hoofdstuk 1. Literatuur

Collega's en leidinggevenden kunnen om verschillende redenen ertoe aangezet worden om niet achter het gebruik van werk-privé maatregelen te staan. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat werk-privé maatregelen worden ingevoerd, terwijl de werklust hetzelfde blijft en dezelfde performantienormen gelden. Met andere woorden: er moet evenveel werk verricht worden met een even grote efficiëntie, zonder rekening te houden met het eventuele gebruik van werk-privé maatregelen binnen het team. Voor de collega's van werknemers die maatregelen gebruiken, wil dit zeggen dat ze eventueel werk van hem of haar moeten overnemen (bijvoorbeeld in geval van ouderschapsverlof). Leidinggevenden lijken in de eerste plaats gefocust op prestatie en zien werk-privé maatregelen als een verstoring daarvan. Dit leidt tot een situatie waarin collega's en leidinggevenden liever niet hebben dat er werk-privé maatregelen worden opgenomen (Kirby & Krone, 2002; den Dulk & de Ruijter, 2008).

Eenzijds zijn er dus studies waarin steun van collega's en leidinggevenden besproken worden als belangrijke factoren met een invloed op het gebruik van werk-privé maatregelen. Daarnaast staan andere studies die vinden dat werknemers die meer steun ondervinden vanuit het lijnmanagement meer geneigd waren om werk-privé maatregelen te gebruiken, terwijl er geen steun gevonden werd voor de stelling dat de steun van collega's een invloed heeft op het opnemen van werkprivé maatregelen (Smith & Gardner, 2007).

Onderscheid tussen werknemers

Een cultuur die het opnemen van werk-privé maatregelen ondersteund wordt eveneens gecreëerd door een omgeving waarin er geen onderscheid gemaakt wordt tussen de verschillende werknemers. De werk-privé cultuur en het succes op lange termijn van werk-privé maatregelen, wordt namelijk beïnvloed door de haalbaarheid van werk-privé maatregelen op alle niveaus van de onderneming (Ryan & Kossek, 2008; Kossek, Noe & DeMarr, 1999). Het gaat dan om de mate waarin werk-privé maatregelen gepercipieerd worden als gebruiksklaar voor iedereen op alle niveaus en in alle functies binnen de organisatie. Dit staat in contrast met maatregelen waarvan het gebruik gelimiteerd is tot specifieke groepen binnen de organisatie of tot bepaalde geografische locaties (Ryan & Kossek, 2008).

Hoofdstuk 1. Literatuur

Onderzoek toont aan dat grote interne variaties bestaan in de mate waarin verschillende werknemersgroepen toegang hebben tot maatregelen (Lambert & Waxman, 2005). Dit zou een reden kunnen zijn waarom werknemers geen gebruik gaan maken van aanwezige werk-privé maatregelen.

Communicatie

Op de hoogte zijn van de aanwezigheid van de werk-privé maatregelen zou sterk geassocieerd zijn met het gebruik van deze maatregelen (Smith & Gardner, 2007). Opdat werknemers gebruik maken van maatregelen die de combinatie van werk en privé bevorderen, is het vanzelfsprekend noodzakelijk dat ze weten dat zulke maatregelen bestaan. Communicatie over de aanwezigheid van de maatregel speelt hierin een belangrijke rol. Uit onderzoek blijkt namelijk dat men goed moet communiceren welke maatregelen er aanwezig zijn en in welke situaties ze toepasbaar zijn. Wanneer een maatregel wordt uitgewerkt, maar de communicatie erover is slecht dan wordt de beschikbaarheid en toepasbaarheid ervan gelimiteerd. Een betere communicatie over de aanwezige maatregelen draagt dus ook bij tot een ondersteunende werk-privé cultuur (Ryan & Kossek, 2008).

Wanneer in onderzoek werkgevers en werknemers vergeleken worden, blijkt dat werkgevers veel meer werk-privé maatregelen aangeven als beschikbaar binnen het bedrijf dan werknemers (Evans, 2001). Een verklaring hiervoor is dat werknemers niet op de hoogte zijn van alle werk-privé maatregelen die aanwezig een bedrijf aanbiedt (Budd & Mumford, 2005). Goede communicatie over de aanwezigheid van de maatregel zou een oplossing kunnen bieden. Het is echter ook mogelijk dat werknemers niet de indruk hebben dat ze effectief gebruik kunnen maken van de aanwezige maatregelen om de redenen die hierboven besproken werden, zoals angst voor carrièregevolgen en gebrek aan steun.

Fit tussen noden en aanbod

Tenslotte bepaalt ook de juiste fit tussen de noden van de werknemers en de aangeboden maatregelen of werknemers gebruik maken van werk-privé maatregelen. Werknemers zullen enkel gebruik maken van maatregelen die voldoen aan hun behoeften, of waarvan ze verwachten dat ze eraan zullen voldoen. Als de onvoorspelbare aard van de werkuren een combinatie van werk met privé moeilijk maakt voor een werknemer, zullen

Hoofdstuk 1. Literatuur

flexibiliteitsmaatregelen geen oplossing bieden. De werknemer zal er dan ook geen gebruik van gaan maken. De werknemer is dan eerder op zoek naar een financiële compensatie voor de extra uren of kinderopvang tijdens de uren dat er onverwachts gewerkt moet worden. Als deze maatregelen zouden worden aangeboden zou de werknemer er graag gebruik van maken (Poelmans, 2003). Ook de fit tussen de aangeboden werk-privé maatregelen en de nood bij de werknemers heeft dus een invloed op de ondersteuning op werk-privé vlak van de organisatiecultuur (Ryan & Kossek, 2008).

Technische ondersteuning

Opdat er een ondersteunende werk-privé cultuur heerst binnen een organisatie moet er tenslotte ook gezorgd worden voor de technische ondersteuning die nodig is om werk-privé maatregelen te gebruiken. Soms zal het bijvoorbeeld binnen sommige departementen of voor sommige functies niet mogelijk zijn om de maatregelen op te nemen omdat de technische ondersteuning ontbreekt (Ryan & Kossek, 2008).

We verduidelijken dit met een voorbeeld. Stel, een organisatie beslist om telewerk aan te bieden aan haar werknemers omdat ze zichzelf wil profileren als aantrekkelijke werkgever. In principe kan dus elke werknemer ervoor kiezen om al eens van thuis uit te werken. Binnen de organisatie bevindt zich echter ook een IT-dienst. Het belangrijkste werkinstrument van de werknemers op deze dienst is hun computer. Ze werken ook dagelijks met gesofisticeerde software programma's. Bij hen thuis hebben de meesten van hen waarschijnlijk ook wel een computer, al is dat niet noodzakelijk het geval, maar al de programma's die nodig zijn om hun werk naar behoren te kunnen uitvoeren zijn waarschijnlijk niet aanwezig. In praktijk worden deze mensen dus uitgesloten van de mogelijkheid tot telewerk, ook al wordt de mogelijkheid wel aangeboden door de onderneming. Om een cultuur te creëren waarbinnen telewerk ook echt ondersteund wordt, moet dus ook de technische ondersteuning, in dit geval een laptop of computer voor thuis met hierop alle nodige software, aanwezig zijn.

Hoofdstuk 1. Literatuur

Hoofdstuk 2. Empirisch luik

1. Inleiding

In wat volgt wordt dieper ingegaan op het eigenlijke masterproefonderzoek. Eerst wordt de probleemstelling besproken. Hieruit vloeit de onderzoeksvraag voort. Elk wetenschappelijk onderzoek heeft als doel nieuwe inzichten de wereld in te sturen. Inzichten die nog niet door andere onderzoekers werden beschreven. Er zal daarom ook een paragraaf gewijd worden aan de meerwaarde van het huidige masterproefonderzoek ten opzichte van bestaand onderzoek. De bedoeling van deze masterproef is echter niet alleen relevant zijn in de wereld van het wetenschappelijk onderzoek. Ook de relevantie voor de praktijk zal daarom besproken worden. Tenslotte wordt natuurlijk een overzicht gegeven van de methodologische aspecten van het onderzoek.

2. Probleemstelling

Het probleem ligt in het feit dat er een kloof bestaat tussen het aanbod van werk-privé maatregelen door werkgevers en het gebruik ervan door werknemers. Werkgevers beslissen namelijk steeds vaker om de voordelen die hun werknemers krijgen aan te vullen met werk-privé maatregelen om zo de tevredenheid en productiviteit hoog te houden (Casper & Buffardi, 2004). Men stelt echter vast dat wanneer werkgevers werk-privé maatregelen ter beschikking stellen dit niet noodzakelijk resulteert in een hoog gebruik ervan bij de werknemers (Fried, 1998; Hochschild & Machung, 1997).

Het probleem is dus dat enkel het aanbieden van werk privé maatregelen niet voldoende is om werknemers ook tot gebruik ervan te bewegen. Er blijken dus nog andere zaken een invloed te hebben op de beslissing van werknemers om al dan niet gebruik te maken van maatregelen die toelaten om werk en privé te balanceren.

Hoofdstuk 2. Empirisch luik

3. onderzoeksvraag

Deze kloof tussen aanbod en gebruik wat werk-privé maatregelen betreft, wekt natuurlijk de interesse van onderzoekers. We vragen ons af hoe dit komt. Welke factoren maken dat werknemers de beslissing nemen om al dan niet gebruik te maken van aanwezige werk-privé maatregelen. **De onderzoeksvraag is dan ook: welke organisationele factoren hebben een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen bekeken vanuit het perspectief van de werknemer?**

4. Meerwaarde

Uit de onderzoeksvraag wordt duidelijk dat het huidige masterproefonderzoek zich enkel zal richten op organisationele factoren. Uit de literatuur blijkt namelijk dat er nood is aan onderzoek naar deze organisationele factoren. Dit mesoniveau is nog maar weinig onderzocht omdat binnen de onderzoekswereld vooral gefocust wordt op het microniveau en het macroniveau (Poelmans & Shahibzada, 2004; Morgan & Tucker, 1991). Op het microniveau bestudeert de sociale psychologie de manier waarop het individu kijkt naar werk en privé. Ze bouwen hun theorie voornamelijk op rond de verschillende rollen die een individu opneemt (Katz & Kahn, 1978). Op het macroniveau kijken sociologen dan weer naar de socio-economische en legale context (DiMaggio & Powell, 1983). Een andere invalshoek op macroniveau is cross-cultureel of internationaal en bestudeert de verschillen tussen landen (Poelmans, 2003).

Er zijn desondanks toch enkele onderzoeken die reeds factoren op organisationeel niveau bespraken. Vooral de werk-privé cultuur blijkt dan belangrijk te zijn. Hieronder vallen onder andere dimensies zoals tijdsverwachtingen vanuit de organisatie, steun van collega's en communicatie (den Dulk & Peper, 2007; McDonald, Pini & Bradley, 2007; Thompson, beauvais & Lyness, 1999; Ryan & Kossek, 2008). De factoren die reeds in eerder onderzoek naar voren kwamen zetten ons dus al op weg. Maar, aangezien het onderzoek binnen dit domein nog beperkt is, is het de bedoeling om factoren te zoeken die nog niet eerder gevonden zijn of om de factoren die reeds gevonden zijn verder uit te diepen.

5. Relevantie

Er wordt in het huidige masterproefonderzoek gezocht naar organisationele factoren die een invloed hebben op de beslissing van werknemers rond het opnemen van werk-privé maatregelen. Er wordt met andere woorden nagegaan waarmee personeelsmanagers rekening moeten houden wanneer ze dit soort maatregelen op een succesvolle manier willen implementeren? Het onderzoek dat in deze masterproef wordt uitgevoerd is in de praktijk dus vooral relevant voor human resource managers. Wanneer binnen een organisatie beslist werd om maatregelen die het voor werknemers mogelijk maken werk en privé te combineren in te voeren, moeten de maatregelen namelijk nog op een juiste manier geïmplementeerd worden. Human Resource managers kunnen tijdens deze fase handig gebruik maken van de bevindingen uit deze masterproef.

6. Methode

6.1 Organisatie

Er is voor gekozen om onderzoek te doen binnen een organisatie waar reeds werk-privé maatregelen werden uitgewerkt. Als er geen maatregelen rond de balans tussen werk en privé aanwezig zijn, kunnen werknemers er namelijk ook niet voor kiezen om er gebruik van te maken. Ons oog viel op de Federale Overheidsdienst (FOD) Sociale Zekerheid. Een organisatie die maatregelen heeft uitgewerkt om werk en privé te combineren en vooral uitpakt met de mogelijkheid om te telewerken. Zo wordt de mogelijkheid om werk en privé te combineren en meer specifiek het telewerk aangegeven als een van de redenen waarom men bij de Sociale Zekerheid zou moeten komen werken (zie figuur 1).

De doorslag om onderzoek te doen binnen de FOD Sociale Zekerheid werd echter gegeven door het hoge gebruik van werk-privé maatregelen binnen deze organisatie. Ze bieden niet alleen werk-privé maatregelen aan, maar ongeveer 61,65⁽²⁾ van haar werknemers maakt ook gebruik van telewerk en/of deeltijds werk. Vandaar de keuze om deze organisatie te bekijken als een *best case*.

6.2 Selectie maatregelen

Omdat in deze masterproef op zoek gegaan wordt naar organisationele factoren wordt er toegespitst op flexibele werkovereenkomsten uit de typologie van Allen (2001). Onder deze categorie van werk-privé maatregelen vallen maatregelen als flexibele werkuren, kortere werkweken, telewerk en deeltijds werk. Eerder onderzoek heeft namelijk aangetoond dat vooral het gebruik van deze maatregelen afhankelijk is van of mee gestuurd kan worden door de organisationele factoren. Bij zorgondersteuning (de andere categorie die Allen (2001) onderscheidt) is dat veel minder het geval (Allen, 2001; Blair-Loy & Wharton, 2002). In dit masterproefonderzoek beperken we ons echter nog verder tot telewerk en deeltijds werk omdat de gekozen organisatie als een *best case* beschouwd kan worden wat deze maatregelen betreft.

Hoofdstuk 2. Empirisch luik

10 redenen om bij ons te werken

- Als statutair personeelslid kan je rekenen op werkzekerheid, doorgroeimogelijkheden en de kans om jezelf te ontwikkelen.
- De FOD Sociale Zekerheid biedt een moderne werkomgeving met een dynamisch kantoorconcept.
- Toepassing van de nieuwste technologieën.
- Respect voor het evenwicht tussen werk en privé.
- Er is een mogelijkheid om te telewerken tot maximum 2 dagen per week.
- Je kunt genieten van gratis openbaar vervoer voor je woon-werk traject.
- Voor je maaltijden kan je terecht in ons bedrijfsrestaurant met heel democratische prijzen.
- Werken bij de overheid betekent respect voor het evenwicht tussen werk en privé en een maatschappelijk relevante job.
- Maar werken bij ons betekent ook: ambitieuze en innovatieve projecten, dynamische teams, ontwikkeling van je competenties in een leuke werkomgeving, eigen initiatief en verantwoordelijkheid...
- Daarbij kan je ook genieten van de andere volgende voordelen:
 - bijdrage in hospitalisatieverzekering
 - opleidingsmogelijkheden
 - mogelijkheid tot het verwerven van competentiepremie
 - minimum 26 verlofdagen
 - eindejaarspremie
 - vakantiegeld

En...wat vinden onze medewerkers er zelf van?



Figuur 1. 10 redenen om bij de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid te werken ⁽³⁾

6.3 Participanten

Er werden 13 werknemers geïnterviewd. 11 onder hen doen aan telewerk en 7 van deze respondenten werken deeltijds (zie tabel 2). Alle respondenten waren vrouwen van tussen de 29 en 40 jaar. Hun gemiddelde leeftijd was 34 jaar en 8 maanden. Er werd bewust voor gekozen om werknemers te interviewen die aan telewerk en/of deeltijds werk deden,

Hoofdstuk 2. Empirisch luik

aangezien het gaat om *best case* wat het gebruik van telewerk en deeltijds werk betreft. Om een vergelijking mogelijk te maken tussen de respondenten werd gekozen voor respondenten die qua geslacht en leeftijdsgroep vergelijkbaar waren. We kozen specifiek voor vrouwen binnen een leeftijdscategorie waarin ze langs de ene kant denken aan hun gezin. Hiervoor is het opnemen van werk-privé maatregelen handig. Langs de andere kant zijn zij ook nog volop bezig met het uitbouwen van hun loopbaan wat moeilijk te combineren is met het opnemen van werk-privé maatregelen (Kirby & Krone, 2002; Schwartz, 1989). Zij moeten dus echt afwegen en beslissen of ze al dan niet gebruik maken van de aanwezige werk-privé maatregelen. Het is daarom ook de perfecte doelgroep om na te gaan welke factoren meespelen in deze beslissing.

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Telewerk	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja
Deeltijds werk	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabel 2. Gebruik van telewerk en deeltijds werk weergegeven voor alle respondenten ⁽⁴⁾

Binnen de FOD Sociale Zekerheid zien we dat vrouwen binnen de leeftijdsgroep van 29 tot 40 jaar niet alleen meer gebruik maken dan mannen, ook durven ze evenzeer gebruik maken van telewerk en/of deeltijds werk als we vergelijken met andere leeftijdsgroepen. (zie tabellen 3 tot en met 6). Dit ondanks het feit dat de beslissing moeilijk ligt door eventuele negatieve gevolgen voor hun loopbaan. Dit onderschrijft nogmaals dat het hier gaat om een *best case*.

telewerk en/of deeltijds werk	Vrouwen	
	Percentage	Aantal
29-40 jaar	64,02%	121

Tabel 3. Percentage en aantal vrouwen dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk weergegeven voor de leeftijdscategorie van 29 tot 40 jaar ⁽⁴⁾

telewerk en/of deeltijds werk	Mannen	
	Percentage	Aantal
29-40 jaar	53,60%	67

Tabel 4. Percentage en aantal mannen dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk weergegeven voor de leeftijdscategorie van 29 tot 40 jaar ⁽⁴⁾

Hoofdstuk 2. Empirisch luik

telewerk en/of deeltijds werk	Vrouwen	
	Percentage	Aantal
20-29 jaar	63,63%	35
30-39 jaar	65,18%	103
40-49 jaar	69,11%	141
50-59 jaar	79,17%	190
60+ jaar	64,11%	25
Totaal	70,79%	494

Tabel 5. Percentage en aantal vrouwen dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk weergegeven voor verschillende leeftijdscategorieën ⁽⁴⁾

telewerk en /of deeltijds werk	Mannen	
	Percentage	Aantal
20-29 jaar	40%	8
30-39 jaar	57,28%	59
40-49 jaar	43,39%	69
50-59 jaar	50,89%	85
60+ jaar	41,86%	18
Totaal	48,68%	239

Tabel 6. Percentage en aantal mannen dat gebruik maakt van telewerk en/of deeltijds werk weergegeven voor verschillende leeftijdscategorieën ⁽⁴⁾

Tenslotte werden ook twee medewerkers geïnterviewd die meewerkten aan de implementatie van telewerk binnen de FOD Sociale Zekerheid. Deze masterproef wil namelijk relevant zijn voor personeelsmanagers wanneer ze een plan maken om werk-privé maatregelen op een juiste manier te implementeren. Om een succesvolle implementatie te bekomen moeten zij rekening houden met de factoren waar we het in deze masterproef over hebben. De FOD Sociale Zekerheid werkte een heel plan uit wat betreft de implementatie van telewerk en dit kan dus dienen als voorbeeld aangezien de FOD Sociale Zekerheid een best case is.

Hoofdstuk 2. Empirisch luik

6.4 Interviews & relevante documenten

Het huidige masterproefonderzoek gaat op zoek naar organisationele factoren die een invloed hebben op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen vanuit het perspectief van de werknemer. We zoeken factoren die nog niet eerder gevonden zijn of willen de factoren die reeds gevonden zijn verder uitdiepen. Er is dus gekozen om gebruik te maken van semi-gestructureerde interviews. Zo werd er ruimte gelaten voor het aanbrengen van en ingaan op nieuwe informatie, maar kon er ook naar reeds gekende factoren gevraagd worden om deze dan verder uit te diepen.

Er werd een interviewleidraad ontwikkeld zowel voor de gebruikers van telewerk en/of deeltijds werk (zie bijlage 1) als voor de werknemers die meewerkten aan de implementatie van telewerk (zie bijlage 2). Deze laatste leidraad bevatte vooral vragen die tot doel hadden een beter inzicht te krijgen op de implementatie zoals: “hoe werd telewerk ingevoerd (stappen)?” en “hoe hebben jullie zo een verandering kunnen doorvoeren? Welke factoren hebben de invoering gefaciliteerd? Welke struikelblokken zijn jullie tegengekomen bij de invoering?”. De interviewleidraad voor de gebruikers bestond uit 6 verschillende delen. Ten eerste werd er ingegaan op de achtergrond meer bepaald de gezinssituatie. Vervolgens werd gefocust op de loopbaan en de specifieke functie van de respondent. Daarna kwam het gebruik van telewerk en deeltijds werk aan bod. Op basis daarvan werd gekeken naar factoren die meegespeeld hebben in de beslissing om van deze maatregelen gebruik te maken. Eerst werden zeer open vragen gesteld zoals: “Hoe bent u tot de beslissing gekomen om deeltijds te werken, te telewerken?” en “Kan u iets vertellen over de aanleiding?”. Op deze manier werd geprobeerd interessante nieuwe factoren te vinden die nog niet in de literatuur aan bod kwamen. Natuurlijk werden ook de reeds gekende factoren uitvoerig bevraagd met de bedoeling wat in eerdere onderzoeken gevonden werd uit te breiden. Dit gebeurde door middel van vragen zoals: “wordt binnen de FOD goed over de maatregelen gecommuniceerd” en “heeft dit een invloed op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken? Er werd dan afgesloten met een vraag gelijkend op de onderzoeksvraag.

Elk interview werd op eenzelfde manier opgebouwd. Er werd met de respondenten afgesproken in Brussel op kantoor. Om de participanten voldoende privacy te gunnen werd voor het interview telkens een plaats gezocht waar we alleen zaten. Er werd dan telkens gestart met het voorstellen van de onderzoekster, wat is haar achtergrond (naam, student TEW

Hoofdstuk 2. Empirisch luik

aan de Universiteit Hasselt, bezig aan haar masterproef). De bedoeling van de masterproef werd vervolgens uitgelegd en er werd de nadruk op gelegd dat hun anonimiteit gegarandeerd werd. Het grootste deel van de tijd ging dan uiteraard naar het afnemen van een interview. Tenslotte was er tijd voor vragen van de respondent en werden verdere afspraken gemaakt zoals de belofte om de masterproef na voltooiing aan de participanten te bezorgen.

Tenslotte werden ook twee documenten bestudeerd die handelen over de implementatie van telewerk binnen de FOD Sociale Zekerheid. Het eerste document had de titel *NoVo strategie-ontwikkeling en cultuuromslag in de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid* en werd geschreven door de FOD Sociale Zekerheid-NoVo in 2008. Het tweede document had de titel *Cultuuromslag als uitdaging een terugblik op NoVo* en werd geschreven door de FOD Sociale Zekerheid-Novo in 2009. Deze masterproef wil namelijk relevant zijn voor personeelsmanagers wanneer ze een plan maken om werk-privé maatregelen op een juiste manier te implementeren. Om een succesvolle implementatie te bekomen moeten zij rekening houden met de factoren waar we het in deze masterproef over hebben. De FOD Sociale Zekerheid werkte een heel plan uit wat betreft de implementatie van telewerk en dit kan dus dienen als voorbeeld aangezien de FOD Sociale Zekerheid een best case is.

6.5 Analyse

Na het afnemen werden alle interviews letterlijk uitgeschreven in Microsoft Office Word 2010. Vervolgens werd elk interview opgedeeld in eenheden, die betekenisvol waren in het licht van de onderzoeksvraag, die werden ingevoerd in Microsoft Office Excel 2010 en een code kregen. Zo waren er bijvoorbeeld teksteenheden waarin gesproken werd over het feit dat de voorzitter de medewerkers op het hart drukte dat ze niet moesten aarzelen om telewerk op te nemen. Andere eenheden handelen over de angst om op een zijspoor gezet te worden en niet meer dezelfde verantwoordelijkheden te krijgen bij het opnemen van telewerk. De codes hiervoor waren respectievelijk steun van top en vrees voor negatieve gevolgen voor huidige verantwoordelijkheden. Tenslotte werden sommige codes samengenomen en onder een algemene noemer geplaatst. Zoals de code steun van top die samengenomen werd met de code steun van direct leidinggevende en onder de algemene noemer steun van leidinggevende geplaatst werd (zie tabel 7). Op deze manier ontstond er een codeboom (zie tabel 8).

Hoofdstuk 2. Empirisch luik

Hieronder het fragment met de eerder gegeven voorbeelden samen met het stuk uit Excel dat hierop van toepassing is.

“Ik moet zeggen, onze voorzitter Frank Van Massenhove die heeft in het begin van het project en nu nog altijd regelmatig vergaderingen gehouden. Dus, aan de hand van powerpoint-presentaties, van slides, cijfers. Dat hij echt wel die voordelen projecteert en zegt: je moet echt niet aarzelen, doe het gerust. Want ik denk dat het veel mensen tegenhoudt, ook uit schrik: hoe gaat dat dan een invloed of een weerspiegeling hebben op mijn job. Ga ik nog wel dezelfde verantwoordelijkheden krijgen, gaan ze mij niet wat op een zijspoor zetten. Ik denk dat daar bij veel mensen ook de angst en de schrik zit. Onterecht blijktbaar. Ook bij mij heeft dat meegespeeld moet ik eerlijk bekennen. [...]”

Ik moet zeggen, onze voorzitter Frank Van Massenhove die heeft in het begin van het project en nu nog altijd regelmatig vergaderingen gehouden. Dus, aan de hand van powerpoint-presentaties, van slides, cijfers. Dat hij echt wel die voordelen projecteert en zegt: je moet echt niet aarzelen, doe het gerust.	steun van top	steun van leidinggevende
Want ik denk dat het veel mensen tegenhoudt, ook uit schrik: hoe gaat dat dan een invloed of een weerspiegeling hebben op mijn job. Ga ik nog wel dezelfde verantwoordelijkheden krijgen, gaan ze mij niet wat op een zijspoor zetten. Ik denk dat daar bij veel mensen ook de angst en de schrik zit. Onterecht blijktbaar. Ook bij mij heeft dat meegespeeld moet ik eerlijk bekennen.	vrees voornegatieve gevolgen voor huidige verantwoordelijkheden	vrees voor negatieve carrièregevolgen

Tabel 7. Voorbeeld van betekenisvolle eenheden en codes in excell

Daarnaast werden de interviews met de twee werknemers die meewerkten aan de implementatie van telewerk en de twee documenten die handelden over de implementatie van telewerk binnen de FOD Sociale Zekerheid geanalyseerd. Eerst werden de interviews letterlijk uitgeschreven in Microsoft Office Word 2010. Daarna werd hieruit en uit de documenten alle relevante info gehaald in verband met de factoren waarover we het in deze masterproef hebben.

Hoofdstuk 3. Resultaten

1. Inleiding

Welke resultaten kwamen nu uit het onderzoek naar voren? In wat volgt zullen al deze factoren grondig besproken worden. Er zal telkens worden aangegeven wat de meerwaarde is ten opzichte van eerder onderzoek en welke zaken uit de literatuur bevestigd worden in het huidige onderzoek. Het plan van de FOD Sociale Zekerheid in verband met het implementeren van telewerk is een voorbeeld van hoe met een groot deel factoren rekening gehouden kan worden. De manier waarop dit gebeurde wordt telkens bij de relevante factoren aangegeven. Er wordt dan ook aangegeven waar er zich problemen bevonden en welke zaken zonder problemen verliepen.

"[...] we zien wel hoe het loopt. Ik had ook het gevoel, ik kan nog altijd terug. Als het tegenvalt dan zet ik dat gewoon stop en dan kom ik terug alle dagen naar Brussel. Ik had iets van: ik heb niets te verliezen, ik ga het proberen."	omkeerbaarheid beslissing		
"[...] degenen die dan nog wat twijfelden [om telewerk op te nemen] worden wel vlugger over de streep getrokken [...] : probeer het eens, want het is niet zo dat als je vandaag beslist om te telewerken dat je dan voor altijd moet telewerken, je kan altijd nog terug en zeggen: ik kom toch liever fulltime werken hier op kantoor in Brussel. Je wordt daar echt wel heel vrij in gelaten. [...] Ik merk ook veel mensen die proberen het eens, dan zeggen ze: ik ga het eens drie maanden of zes maanden proberen en zien wat het geeft [...]"	omkeerbaarheid beslissing		
"Als je het [telewerk] niet probeert, kan je het niet weten [hoe het loopt]."	omkeerbaarheid beslissing		
"Ten eerste moeten ze het gewoon worden, want wij zijn nu jong, maar de ene is al flexibeler als de andere, dus er moet een mentaliteitswijziging komen, want vooral in overheidsdiensten, maar in de privé denk ik ook dat dat zo is, mensen zitten vast in een bepaald stramien en je moet dat gewoon doorbreken, hoe weet ik niet, maar je moet zorgen dat dat gebeurt en eens dat gebeurt is, dat ze de klik gemaakt hebben dan gaat de rest [gebruik maken van de werk-privé maatregel] eigenlijk vanzelf. Een mentaliteitswijziging eigenlijk."	cultuur	cultuur	cultuur
"[...] Dus, hebben wij direct gezegd: een van de twee [man of vrouw] moet [deeltijds werken] en dat was automatisch ik. Omdat dat bij mijn man op het werk veel moeilijker lag om dat [deeltijds werken] te doen. [...] Ik denk niet dat daar bij hem iemand deeltijds werkt. [...] hij werkt in een garage en ik denk, dat is een typische mannenwereld, dat dat ook veel minder ingeburgerd is daar, dat deeltijds werken [...] ik heb hem daar nog nooit over horen spreken dat er iemand is die 4/5 ^e werkt. Nochtans zijn er ook veel mannen met jonge kinderen. Maar, ik heb dat nog nooit gehoord."	cultuur	cultuur	cultuur
"Vertrouwen, vind ik."	vertrouwen	cultuur	cultuur
"Het vertrouwen, dat je als werkgever en werknemer een goede vertrouwensband hebt naar elkaar toe: ik laat u dat toe en ik vertrouw erop dat jij thuis ook je werk doet. Dat je daar niet staat te strijken en ondertussen wat typt. Dat vooral, het vertrouwen dat er is."	vertrouwen	cultuur	cultuur
"Voor mij persoonlijk is dat toch wel belangrijk om te weten dat mijn chef naar mijn prestaties kijkt en minder naar mijn aanwezigheden dan. Omdat het werk sowieso moet gedaan worden."	prestaties	tijdsverwachtingen	cultuur
"Ook bij mij heeft dat meegespeeld moet ik eerlijk bekennen. Dat je denkt [...] ja, maar als ik hier ben dan zien ze ook effectief dat ik werk, dan is er overleg. Tegenover telewerk, hoe toetsen ze dat je echt wel je resultaten behaald. [...]".	prestaties	tijdsverwachtingen	cultuur
"[...] In het begin hadden mensen schrik. Als je dan telewerkt, hoe is er controle dat je echt wel je werk uitvoert, zelfs onder de collega's ook, van de bazen ook. Maar, dan zijn ze meer overgestapt naar het principe: per jaar leggen we u een aantal doelstellingen op die jij binnen het half jaar of het jaar moet halen, maakt niet uit hoeveel uren je daarvoor klopt of doe je je werk in Brussel of thuis, maar je moet wel zien dat die doelstellingen behaald zijn. Dat was in het begin bij de mensen wat moeilijk: hoe gaan ze dat toetsen [...]"	evaluatie op prestaties	tijdsverwachtingen	cultuur

Hoofdstuk 3. Resultaten

"Ik ben nog zo jong en ik wil examens meedoen, ik wil nog doorgroeien en ik had wat angst: [...] ik wou dan niet op een zijspoor geraten, ik dacht: ga je die mogelijkheden [doorgroeimogelijkheden] wel nog hebben. [...] ik dacht: ik wil toch mijn kansen niet verloren laten gaan. Maar, ik heb gemerkt dat dat eigenlijk helemaal onterecht was, toch hier binnen onze DG, dat dat absoluut niet meespeelde."	(vrees voor) negatieve carrièregevolgen in de toekomst	(vrees voor) negatieve carrièregevolgen	cultuur
"Voor mij was dat voor een stuk omdat wij geen promoties kunnen maken op basis van prestaties. Je moet geen schrik hebben om slecht beoordeeld te worden omdat je thuis werkt want je wordt niet beoordeeld. Ik bedoel, je wordt wel beoordeeld, maar het heeft geen invloed. Dat denk ik dat er wel heel hard toe bijdraagt. Het is wel geen reden om het op die manier te organiseren. Maar, ik denk dat dat bij veel mensen wel meespeelt. Het feit dat ze geen risico lopen."	(vrees voor) negatieve carrièregevolgen in de toekomst	(vrees voor) negatieve carrièregevolgen	cultuur
"Want ik denk dat het veel mensen tegenhoudt [om telewerk op te nemen], ook uit schrik: hoe gaat dat dan een invloed/een weerspiegeling hebben op mijn job. Ga ik nog wel dezelfde verantwoordelijkheden krijgen, gaan ze mij niet wat op een zijspoor zetten. Ik denk dat daar bij veel mensen ook de angst en de schrik zit. Onterecht blijkaar."	(vrees voor) negatieve gevolgen wat huidige situatie betreft	(vrees voor) negatieve carrièregevolgen	cultuur
"[...] dat wou ik ook absoluut niet, ik wil echt nog wel mijn eigen taken en mijn eigen ding blijven doen [als je deeltijds werkt] en daar ook in doorgroeien en cursussen volgen [...]."	(vrees voor) negatieve gevolgen wat huidige situatie betreft	(vrees voor) negatieve carrièregevolgen	cultuur
"Het telewerk, online is daar toch vrij veel over gecommuniceerd. Het was in het begin wel vrij onduidelijk. Want die mensen die prikten wilden dus absoluut hun recuperatie. Die namen anderhalve dag in de maand vrij, overuren, en die wilden ze per se hebben [ook als ze telewerkten en dus niet prikten]. Maar, eens het duidelijk was dat ze dat hadden is dat allemaal vrij vlot verlopen [het opnemen van telewerk]."	(vrees voor) negatieve gevolgen wat huidige situatie betreft	(vrees voor) negatieve carrièregevolgen	cultuur
"[...] de positie van uw leidinggevende, als die daar volledig mee akkoord is of dat is iemand waarvan je op voorhand weet dat die daar problemen van gaat maken, dan ga je er inderdaad niet zo snel aan beginnen [aan deeltijds werk of telewerk], denk ik. Dus, echt wel de positie van de leidinggevende, denk ik."	steun direct leidinggevende	steun leidinggevende	cultuur
"De argwaan, zeker in het begin van de coaches en van de bazen. Argwaan, of je eigenlijk wel werkt als je thuis bent."	steun direct leidinggevende	steun leidinggevende	cultuur
"[...] Het moet sowieso door de top gesteund worden. Als je merkt dat de top er niet echt achter staat dan denk ik dat je minder geneigd bent om er gebruik van te maken."	steun top	steun leidinggevende	cultuur
"Ze hebben dat toch wel gepromoot van hogerhand."	steun top	steun leidinggevende	cultuur
"[...] hiërarchie laten vervagen. Ik denk dat dat hier toch ook een belangrijke verandering geweest is, dat de mensen op een andere manier naar hun chef kunnen kijken, gewoon als een collega eigenlijk en dat ze niet bang moeten zijn en dat ze niet voor moeten op hun knieën vallen. [...]"	hiërarchie	steun leidinggevende	cultuur
"Toen ik begon was het zo echt de sfeer [...] Alles zo heel plechtig nog. Je voelde echt die hiërarchie van die meerdere. We spraken elkaar ook aan met de familienaam: meneer die, meneer dat. Dat was: "als je tijd hebt", of dan stuurden ze u terug: "kom binnen een uurtje maar terug, want ik ben nu met dat of dat bezig". [...] Het is in 10 jaren enorm verandert. De sfeer is hier nu veel gemoedelijker. Je hebt zo niet meer het gevoel, zelfs van de niveaus A, die staan boven mij, die voelen zich belangrijker dan mij. Het gaat er allemaal wat losser aan toe. [...]"	hiërarchie	steun leidinggevende	cultuur
"[...] Het is eigenlijk meer door de collega's [dat ze over de streep werd getrokken om te telewerken]."	steun collega's	steun collega's	cultuur
"In het begin zag ik dat niet zitten om te telewerken, omdat ik dacht: ik ga niet de discipline hebben om als ik thuis zit effectief aan die computer te werken en ik ga meer geneigd zijn om mijn huishoudelijke taken te doen. Maar, [...] er waren er dan al enkele in onze groep die dat deden. Die zeiden: dat is niet zo, je moet dat eens proberen [...] en dan heb ik dat toch een keer geprobeerd. [...]"	expliciete steun collega's	steun collega's	cultuur
"[...] Dan begon ik rondom mij meer en meer collega's die het deden te krijgen die mij positieve feedback gaven, die zeiden: X je moet het ook echt wel eens proberen [...] want het loont echt wel de moeite. [...] en dan toch beslist om bij het 4/5 ^e werken ook nog eens te gaan telewerken en dat loopt goed."	expliciete steun collega's	steun collega's	cultuur
"Ik denk dus omdat ze dat uiteindelijk zagen bij degene die dat dan al deden, die hier dus twee dagen niet waren, een dag was dat in het begin, een dag niet waren [...]"	impliciete steun collega's	steun collega's	cultuur
"Ervaringen van andere collega's. [...] Die hebben hem gerustgesteld."	impliciete steun collega's	steun collega's	cultuur
"[...] We zullen toch maar niet te veel gebruik er van maken [van telewerk], omdat zij in hun achterhoofd hebben dat andere collega's het ook wel willen, maar niet kunnen."	onderscheid	onderscheid	cultuur
"[...] omdat het [telewerk] werd voorgesteld als iets dat heel normaal aanzien werd binnen onze FOD, dat het geen uitzondering was, dacht je: inderdaad, waarom niet, misschien dan op die manier. [...] dat het voor zoveel mogelijk mensen een mogelijkheid moest zijn, dus dat dat zeker geen voorrecht was voor bijvoorbeeld alleen de leidinggevers of voor een bepaalde categorie van personen, dat echt iedereen vrij was om daaraan te beginnen, om die keuze te maken. [...] dat het eigenlijk, tenzij uw werk het niet toelaat, dat dat eigenlijk wel voor iedereen een mogelijkheid moet zijn."	onderscheid enkel als aanvaardbaar criterium	onderscheid	cultuur

Hoofdstuk 3. Resultaten

"[...] Te horen dat de mogelijkheid er was eigenlijk. Ik heb daar eigenlijk niet over getwijfeld."	communicatie over aanwezigheid maatregel	communicatie	cultuur
"[...] Meneer Van Massenhove is recent ook dikwijls in de media geweest om dat [telewerk] te promoten en te praten over telewerk. Sindsdien is dat bij mij terug meer onder de aandacht gekomen: ik kan dat nu eigenlijk misschien ook wel aanvragen. [...]"	communicatie over aanwezigheid maatregel	communicatie	cultuur
"[...] ten eerste moet het kenbaar gemaakt worden. De financiële dingen moeten duidelijk zijn. Mensen hebben wel graag dat ze weten waar ze aan toe zijn. [...]"	communicatie over alle relevante aspecten maatregel	communicatie	cultuur
"[...] Ook om de afstand te overbruggen, nu vertrek ik 's morgens om 7.15 uur en kom ik 's avonds thuis om 17.15 uur, terwijl als ik thuis werk kan ik om 7 uur beginnen werken en dan heb ik om 16 uur gedaan. Dan bespaar je heel veel tijd uit. [...] zeker als je kinderen hebt en als je 's avonds nog moet eten maken. Dan speelt dat een grote rol. Dat is een uur en een kwart gewonnen 's avonds. Dat is toch veel."	fit tussen noden en aanbod	fit tussen noden en aanbod	cultuur
"De collega's van mij die dat [telewerk] niet doen die wonen heel dichtbij. Die hebben daar minder behoeften aan.[...]"	fit tussen noden en aanbod	fit tussen noden en aanbod	cultuur
"Ik kan alleen maar spreken voor mijn collega's dan. Er zijn er een aantal die hier in Brussel wonen, die de factor verplaatsing eigenlijk niet hebben, die maken daar geen probleem van, die vinden dat niet erg om naar hier te komen.[...]"	fit tussen noden en aanbod	fit tussen noden en aanbod	cultuur
"Meer informatisering natuurlijk van dossiers en werkwijze. Dat is noodzakelijk om thuis te kunnen werken. [...]"	technische ondersteuning	technische ondersteuning	cultuur
"[...] Het enige dat sommige al eens dachten: gaat dat wel gaan thuis werken, als je iets niet weet, hoe gaan we dat navragen. Vermits we wisten dat we al die toestellen hadden om dingen te kunnen blijven communiceren, was dat eigenlijk ook allemaal geen probleem."	technische ondersteuning	technische ondersteuning	cultuur
"In het begin vraag je je natuurlijk af [...] of we ons werk echt zullen kunnen doen zoals we het hier doen, maar aangezien alles digitaal is en die internetverbinding echt wel snel is, merken we eigenlijk weinig of geen verschil met werken in Brussel. [...]"	technische ondersteuning	technische ondersteuning	cultuur
"Omdat [...] en vroeger ook [...] hadden wij papieren dossiers dus dat was praktisch onmogelijk om dan thuis te werken of je moest elke keer uw dossiers mee naar huis nemen. Dat ging bijna niet. Je zit ook met die vertrouwelijkheid, als je eens iets zou kwijt geraken. Dat was eigenlijk praktisch onmogelijk. Maar, nu met de digitalisering vond ik dat dat wel mogelijk was. [...]"	technische ondersteuning	technische ondersteuning	cultuur

Tabel 8. Codeboom met voorbeelden van betekenisvolle eenheden

2. Omkeerbaarheid beslissing

De belangrijkste bevinding uit het huidige masterproefonderzoek is dat er een factor naar voren komt die niet in eerdere onderzoeken besproken werd. Een eerste factor die een rol speelt in de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen is de omkeerbaarheid van de beslissing. Als de beslissing omkeerbaar is, is men meer geneigd om gebruik te maken.

Respondenten blijken in hun beslissing om telewerk te gebruiken namelijk rekening te houden met het feit dat deze beslissing omkeerbaar is. Wat wordt nu onder omkeerbaarheid verstaan? Men vindt het belangrijk dat men later eventueel op de beslissing kan terugkomen. Men wil het kunnen proberen om dan later de situatie te evalueren.

"[...] we zien wel hoe het loopt. Ik had ook het gevoel, ik kan nog altijd terug. Als het tegenvalt dan zet ik dat gewoon stop en dan kom ik terug alle dagen naar Brussel. Ik had iets van: ik heb niets te verliezen, ik ga het proberen."

Hoofdstuk 3. Resultaten

“[...] degenen die dan nog wat twijfelden [om telewerk op te nemen] worden wel vlugger over de streep getrokken [...] : probeer het eens, want het is niet zo dat als je vandaag beslist om te telewerken dat je dan voor altijd moet telewerken, je kan altijd nog terug en zeggen: ik kom toch liever fulltime werken hier op kantoor in Brussel. Je wordt daar echt wel heel vrij in gelaten. [...] Ik merk ook veel mensen die proberen het eens, dan zeggen ze: ik ga het eens drie maanden of zes maanden proberen en zien wat het geeft [...]”

Op de vraag hoe het kwam dat ze toch de stap gezet had om te gaan telewerken ondanks het feit dat ze erover twijfelde, antwoordde een andere respondent ook:

“Als je het [telewerk] niet probeert, kan je het niet weten [hoe het loopt].”

3. Cultuur

In de literatuur wordt reeds gesteld dat een organisatiecultuur die de maatregelen rond werk en privé ondersteunt een positieve invloed heeft op het effectief gebruik maken van de mogelijkheid om bijvoorbeeld deeltijds te gaan werken (Allen, 2001; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). De werk-privé cultuur die aanwezig is binnen een organisatie speelt dus een rol in de beslissing van werknemers om al dan niet gebruik te gaan maken van werk-privé maatregelen. Wanneer werknemers de indruk hebben dat de organisatie minder ondersteunend is wanneer het gaat om maatregelen die toelaten werk en privé te balanceren, zullen ze minder gebruik gaan maken van deze maatregelen (Allen, 2001).

De invloed van deze factor wordt in het huidige masterproefonderzoek bevestigd. Ook onze respondenten maakten duidelijk dat cultuur een rol speelt in de beslissing om gebruik te maken van aanwezige werk-privé maatregelen. Het is dus belangrijk dat men zorgt voor een cultuur waarbinnen werknemers voelen dat het geaccepteerd is om gebruik te gaan maken van werk-privé maatregelen wil men de maatregelen op een succesvolle manier implementeren.

Cultuur is natuurlijk een zeer abstract begrip en daarom moeilijk om te pakken te krijgen. Toch zijn er enkele uitspraken die duidelijk naar het belang ervan verwijzen. Respondenten spraken bijvoorbeeld over een mentaliteitswijziging die moet gebeuren. Men bedoelt hiermee dat wat er leeft in de hoofden van de mensen (de cultuur) afgestemd moet worden op het gebruik van werk-privé maatregelen opdat men van deze maatregelen gebruik zal maken.

Hoofdstuk 3. Resultaten

“Ten eerste moeten ze het gewoon worden, want wij zijn nu jong, maar de ene is al flexibeler als de andere, dus er moet een mentaliteitswijziging komen, want vooral in overheidsdiensten, maar in de privé denk ik ook dat dat zo is, mensen zitten vast in een bepaald stramien en je moet dat gewoon doorbreken, hoe weet ik niet, maar je moet zorgen dat dat gebeurt en eens dat gebeurt is, dat ze de klik gemaakt hebben dan gaat de rest [gebruik maken van de werk-privé maatregel] eigenlijk vanzelf. Een mentaliteitswijziging eigenlijk.”

Een andere manier waarop respondenten verwezen naar werk-privé cultuur was door te spreken over de inburgering van het gebruik van werk-privé maatregelen binnen een organisatie. Uit het volgende citaat kunnen we afleiden dat het een negatief effect zal hebben op de beslissing om deeltijds te gaan werken wanneer het gebruik ervan niet ingeburgerd is in de organisatie.

“ [...] Dus, hebben wij direct gezegd: een van de twee [man of vrouw] moet [deeltijds werken] en dat was automatisch ik. Omdat dat bij mijn man op het werk veel moeilijker lag om dat [deeltijds werken] te doen.[...] Ik denk niet dat daar bij hem iemand deeltijds werkt. [...] hij werkt in een garage en ik denk, dat is een typische mannenwereld, dat dat ook veel minder ingeburgerd is daar, dat deeltijds werken [...] ik heb hem daar nog nooit over horen spreken dat er iemand is die 4/5^e werkt. Nochtans zijn er ook veel mannen met jonge kinderen. Maar, ik heb dat nog nooit gehoord.”

Een bevinding uit de interviews is het precieze soort cultuur dat nodig is om het opnemen van werk-privé maatregelen te ondersteunen. Hiermee voegen we iets toe aan de bevindingen uit eerdere onderzoeken. In de literatuur wordt wel gesproken van een cultuur die het opnemen van werk-privé maatregelen ondersteunt, maar er wordt niet gespecificeerd hoe die cultuur eruit ziet.

Respondenten hebben het vaak over een cultuur van vertrouwen. Hiermee bedoelen ze een cultuur waarin de organisatie haar medewerkers vrijheid geeft, de verantwoordelijkheden over het werk bij hen legt en erop vertrouwt dat de werknemers alles tot een goed einde zullen brengen. Op de vraag wat essentieel is in een beleid wanneer je wil dat mensen gebruik gaan maken van een werk-privé maatregel die je hebt ingevoerd, kwamen de volgende antwoorden:

“Vertrouwen, vind ik.”

“Het vertrouwen, dat je als werkgever en werknemer een goede vertrouwensband hebt naar elkaar toe: ik laat u dat toe en ik vertrouw erop dat jij thuis ook je werk doet. Dat je daar niet staat te strijken en ondertussen wat typt. Dat vooral, het vertrouwen dat er is.”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

Binnen de FOD Sociale Zekerheid werd het project rond telewerk het NoVo-project genoemd. De bedoeling was om een betere werkgever te worden voor de huidige werknemers en een aantrekkelijke organisatie naar de arbeidsmarkt toe. Omdat de overheid niet over dezelfde extra legale voordelen beschikt dan privébedrijven om mensen aan te trekken, beslisten ze de aandacht te richten op het creëren van een goede werk-privé balans om kandidaten te overtuigen.

Een van de belangrijkste doelen binnen het NoVo-project was het bereiken van een cultuuromschakeling. Men was er zich van bewust dat het noodzakelijk was om de cultuur te veranderen binnen de overheidsadministratie die de FOD was om een werkomgeving te creëren waarin telewerk kon overleven. Men wou naar een situatie waarin er vertrouwen in het potentieel van de werknemers was. Om deze cultuuromslag te bekomen werden verschillende veranderingen doorgevoerd (zie figuur 2). Zo stapte men bijvoorbeeld over naar een dynamische werkomgeving, een resultaatgerichte missie, men ging verregaand informatiseren en samenwerking werd zeer belangrijk (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009). Meer uitleg over deze laatste veranderingen wordt in de volgende delen van de masterproeftekst gegeven. Hieruit blijkt dus ook dat alle acties gesteld binnen NoVo die hierna besproken worden genomen werden met het oog op een cultuurverandering.



Figuur 2. Programma's NoVo-project (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008)

Hoofdstuk 3. Resultaten

De beschrijving die een van de werknemers die hadden meegewerkt aan de implementatie van telewerk gaf over de achterliggende filosofie binnen het NoVo-project wijst ook op een cultuur van vertrouwen die aan de basis lag van alles.

“ [...] heel de filosofie van mensen verantwoordelijkheid geven en vrijheid geven en flexibiliteit geven en dat was de achterliggende filosofie. [...]”

Het bereiken van een cultuur vol vertrouwen verliep echter niet zonder problemen. Er zijn langs de ene kant gebruiksters die met enthousiasme spreken over het vertrouwen dat er heerst. Langs de andere kant zijn er die spreken over wantrouwen en argwaan.

“ [...] samen met het invoeren van telewerk is de prikklok eigenlijk verdwenen. Mensen kunnen wel nog prikken als ze dat willen, maar het hoeft niet meer, het is allemaal op basis van vertrouwen. [...]”

“ Er is nog altijd een beetje wantrouwen. Dat is hier ook wel bij sommige bazen hoor, wantrouwen, als jij thuis werkt of je wel werkt.”

“ [...] De argwaan, zeker in het begin, van de coaches en van de bazen. Argwaan, of je eigenlijk wel werkt als je thuis bent.”

3.1 Tijdsverwachtingen vanuit de organisatie

Onderzoek heeft reeds aangetoond dat de tijdsverwachtingen die gesteld worden vanuit de organisatie een rol spelen in de beslissing van werknemers in verband met het opnemen van werk-privé maatregelen. Werknemers die minder tijdsverwachtingen percipiëren maken meer gebruik van werk-privé maatregelen (Smith & Gardner, 2007). Onder hoge tijdsverwachtingen, die vooral voor leidinggevenden blijken op te gaan, worden bijvoorbeeld het werken van lange dagen en zo veel mogelijk aanwezig zijn op kantoor verstaan. Deze hoge tijdsverwachtingen lijken voor werknemers niet te verzoenen met het gebruik van werk-privé maatregelen (Thesing, 1998; Clarkberg & Moen, 2001).

Deze bevindingen uit eerder onderzoek worden in dit masterproefonderzoek bevestigd. In de beslissing om gebruik te maken van telewerk was bij de respondenten een belangrijk aandachtspunt de tijdsverwachtingen die gesteld werden vanuit de organisatie. Opdat ze gebruik zullen maken van telewerk is het voor werknemers belangrijk dat de organisatie

Hoofdstuk 3. Resultaten

afstapt van het denkbeeld dat de kwaliteit van werknemers gereflecteerd wordt in het aantal uren dat zij werken en de tijd die zij op kantoor doorbrengt.

Respondenten gaven ook aan welk soort verwachtingen de organisatie dan wel best stelt opdat het opnemen van werk-privé maatregelen ermee verenigbaar is. Het zou dan eerder gaan over verwachtingen aangaande de geleverde prestaties in plaats van verwachtingen rond bijvoorbeeld aanwezigheid op kantoor.

“Voor mij persoonlijk is dat toch wel belangrijk om te weten dat mijn chef naar mijn prestaties kijkt en minder naar mijn aanwezigheden dan. Omdat het werk sowieso moet gedaan worden.”

“ Ook bij mij heeft dat meegespeeld moet ik eerlijk bekennen. Dat je denkt [...] ja, maar als ik hier ben dan zien ze ook effectief dat ik werk, dan is er overleg. Tegenover telewerk, hoe toetsen ze dat je echt wel je resultaten behaald. [...]”

“ [...] In het begin hadden mensen schrik. Als je dan telewerkt, hoe is er controle dat je echt wel je werk uitvoert, zelfs onder de collega's ook, van de bazen ook. Maar, dan zijn ze meer overgestapt naar het principe: per jaar leggen we u een aantal doelstellingen op die jij binnen het half jaar of het jaar moet halen, maakt niet uit hoeveel uren je daarvoor klopt of doe je je werk in Brussel of thuis, maar je moet wel zien dat die doelstellingen behaald zijn. Dat was in het begin bij de mensen wat moeilijk: hoe gaan ze dat toetsen [...]”

Deze laatste uitspraken hebben het over twijfel om telewerk op te nemen. Men dacht dat er nog steeds veel belang gehecht ging worden aan het presteren van veel uren en aanwezigheid op kantoor. Men was ervan overtuigd dat men op kantoor moest zijn om te laten zien dat men productief was. Telewerkers zijn echter per definitie niet altijd op kantoor waardoor je ook moeilijker een beeld krijgt van het aantal uren dat ze presteren en of ze wel werken. Sommige respondenten vroegen zich dus af of dit wel zou werken? Toen werd echter duidelijk dat geëvalueerd zou worden op basis van afgeleverde resultaten die al dan niet overeenkomen met de vooropgestelde doelstellingen. Het maakte niet uit hoeveel uren men daarvoor klopte of dat je je werk in Brussel of thuis deed. Dit nam de eerder besproken vrees weg.

Uit het vorige blijkt dus dat respondenten in dit onderzoek een link maken tussen de tijdsverwachtingen en het evaluatiesysteem. Dit is een belangrijke toevoeging want deze link kwam in de literatuur niet als dusdanig naar voor. Een van de redenen waarom de respondenten de beslissing namen om telewerk op te nemen was omdat er bij de evaluatie gekeken werd naar het resultaat van hun inspanningen. Er worden doelstellingen vastgelegd

Hoofdstuk 3. Resultaten

en bij de beoordeling kijkt men of deze doelstellingen gehaald werden. Het komt erop neer dat het werk gedaan moet zijn. Het aantal uren werk dat men hieraan besteedt en de plaats waar men werkt is niet doorslaggevend.

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

Binnen de FOD Sociale Zekerheid was men zich ervan bewust dat de invoering van werken op afstand slechts zinvol werd indien de leidinggevendenden voldoende konden sturen op resultaten. Men was er zich ook van bewust dat aan deze voorwaarde in 2006 nog niet voldaan was. De chefs gingen nog veel te veel af op de fysieke aanwezigheid van de werknemers. Een verandering van evaluatiebeleid werd dus doorgevoerd. Werknemers konden ervoor kiezen om de prikklok te vervangen door een beoordeling op basis van al dan niet bereikte doelstellingen (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009).

Een medewerker in het project rond telewerk legde uit dat het de bedoeling was dat werknemers zelf kunnen kiezen op welke manier ze hun werk aanpakken, willen ze het thuis doen of niet, spenderen ze er veel tijd aan of lukt het ook met wat minder werkuren. Wat telt is het behalen van de vooropgestelde resultaten.

“[...] Heel de cultuur van het prikken en niet prikken, op resultaten afgerekend worden. Dat ondersteund allemaal. Als je hier geen vaste uren meer moet zijn [...] is het ook logisch dat je ook flexibeler gaat omgaan met telewerk.”

“Doelstellingen definiëren en resultaten definiëren, dat deden we daar vooral. Dus dat is niet zodanig gewijzigd, maar wat we nu wel meer gaan doen is, meer outputgericht gaan definiëren, maar dat hangt weer samen met het responsabiliseren van de medewerker, dus veel minder gaan zeggen hoe je iets moet gaan doen. Dus met de chef gaan we definiëren: waarom moet een bepaald resultaat gehaald worden en wat is het resultaat dat ik wil gaan behalen. Maar, heel het hoe-verhaal is eigenlijk de verantwoordelijkheid van de medewerkers. En als die duidelijk weet: dat zijn de criteria waaraan het resultaat moet voldoen, als die criteria goed gedefinieerd zijn, dan zou die heel goed zelf dat resultaat moeten kunnen bereiken via weg A of B of C.”

Uit het onderzoek blijkt dat er op dit gebied al een lange weg is afgelegd, verschillende gebruikers geven inderdaad een verandering van het evaluatiebeleid aan.

Hoofdstuk 3. Resultaten

“[...] Het zijn niet meer de uren die hier nagekeken worden. De mensen moeten gewoon zien, het werk dat van hun verlangd wordt dat dat gehaald wordt binnen de deadline. Dus, het is echt meer prestatiegericht en dat is een hele evolutie tegenover vroeger. Vroeger moest je echt op kantoor zijn van 9u tot 17u of waren er echt de stamtijden [...].”

“Vroeger [...] toen hadden wij meer: het aantal uren dat je hier aanwezig was, door dat priksysteem, dat was echt van dat uur tot dat uur werken. Er werd niet echt nagegaan hoeveel je eigenlijk op een dag afhandelde. Daar wordt nu wel meer op gewerkt sinds het telewerk [...].”

“[...] Samen met het invoeren van telewerk is de prikklok eigenlijk verdwenen. Mensen kunnen wel nog prikken als ze dat willen, maar het hoeft niet meer [...]. Niet de aanwezigheid telt, maar wel de prestatie.”

“De filosofie is: we kijken niet naar de uren, we kijken naar het werk dat gedaan wordt.”

Langs de andere kant werden er uitspraken gedaan die aantonen dat wat evaluaties en tijdsverwachtingen betreft nog niet bereikt is wat vooropgesteld was. Er wordt bijvoorbeeld nog steeds belang gehecht aan het aantal uren dat men werkt.

“ [...] je mag dat dus op een halftime doen, als je evenveel doet dan je op een fulltime doet is dat goed. In principe, maar in praktijk zeggen ze dan weer: je was niet online en we hebben gezien dat je er niet was en je bent er nooit en je werkt niet.”

“ [...] Ze verlangen wel dat je je uren doet. Je moet je 8 uren per dag werken.”

Ook bij de personen die meewerkten aan de invoering van telewerk is men zich hiervan bewust. Men heeft een duidelijk beeld van wat er vooropgesteld is en wat er nog niet helemaal loopt zoals het zou moeten. Er was wel een duidelijk engagement om hier verder aan te werken.

“ Dus we hebben wel al een cultuur van: we moeten evalueren en doelstellingen en afspraken maken [...], dat hebben we wel, maar of dat dat echt allemaal gebeurt zoals het zou moeten...”

“[...] Het principe is eigenlijk van: iedereen werkt waar, wanneer en hoe hij wil. Maar, niet elke leidinggevende kan daar al even flexibel mee om gaan, en daar moeten we ze dus nog even bij helpen.”

Hoofdstuk 3. Resultaten

3.2 (Vrees voor) negatieve carrièregevolgen

In de literatuur wordt ook reeds gesproken over (vrees voor) negatieve carrièregevolgen. Werknemers zullen minder vaak gebruik maken van werk-privé maatregelen wanneer ze vrezen dat het gebruik negatieve gevolgen zal hebben op hun carrière (Kirby & Krone, 2002; McDonald, Brown & Bradley, 2005). Onderzoek heeft ook aangetoond dat werknemers die minder negatieve carrièregevolgen percipieerden meer gebruik maken van werk-privé maatregelen (Smith & Gardner, 2007).

Onze resultaten bevestigen het belang van de vrees voor negatieve carrièregevolgen in de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen. Men zou twijfelen om telewerk op te nemen als dit negatieve carrièregevolgen zou kunnen hebben. Op de vraag waarom ze aarzelde om telewerk op te nemen, gaf een respondent namelijk het antwoord:

“Ik ben nog zo jong en ik wil examens meedoen, ik wil nog doorgroeien en ik had wat angst: [...] ik wou dan niet op een zijspoor geraken, ik dacht: ga je die mogelijkheden [doorgroeimogelijkheden] wel nog hebben. [...] ik dacht: ik wil toch mijn kansen niet verloren laten gaan. Maar, ik heb gemerkt dat dat eigenlijk helemaal onterecht was, toch hier binnen onze DG, dat dat absoluut niet meespeelde.”

Gebruiksters vonden het belangrijk om te weten dat het opnemen van telewerk geen negatieve carrièreconsequenties had opdat ze beslisten om gebruik te maken van de maatregel. Op de vraag wat haar aanmoedigde om telewerk op te nemen, wat maakte dat mensen durfden gebruik maken van telewerk, antwoordde een van de respondenten als volgt:

“Voor mij was dat voor een stuk omdat wij geen promoties kunnen maken op basis van prestaties. Je moet geen schrik hebben om slecht beoordeeld te worden omdat je thuis werkt want je wordt niet beoordeeld. Ik bedoel, je wordt wel beoordeeld, maar het heeft geen invloed. Dat denk ik dat er wel heel hard toe bijdraagt. Het is wel geen reden om het op die manier te organiseren. Maar, ik denk dat dat bij veel mensen wel meespeelt. Het feit dat ze geen risico lopen.”

Er werd echter door de respondenten ook een belangrijke toevoeging ten opzichte van de bestaande literatuur aangebracht. In de literatuur wordt vooral gefocust op de opportuniteiten in de verdere carrière die een rol zouden spelen, zoals het krijgen van promoties en verwerven van hogere posities op de organisationele ladder. Onze respondenten namen echter hun beslissing ook op basis van de inschatting of ze hun huidige verantwoordelijkheden kunnen

Hoofdstuk 3. Resultaten

behouden. Het is dus niet alleen belangrijk dat men evengoed de mogelijkheid krijgt om in de toekomst door te groeien. Ook het al dan niet kunnen behouden van de huidige verantwoordelijkheden is een factor. Wanneer men het gevoel heeft dat men zijn huidige verantwoordelijkheden niet kan behouden, zal men ook twijfelen om bijvoorbeeld telewerk op te nemen.

“Want ik denk dat het veel mensen tegenhoudt [om telewerk op te nemen], ook uit schrik: hoe gaat dat dan een invloed/een weerspiegeling hebben op mijn job. Ga ik nog wel dezelfde verantwoordelijkheden krijgen, gaan ze mij niet wat op een zijspoor zetten. Ik denk dat daar bij veel mensen ook de angst en de schrik zit. Onterecht blijktbaar.”

Bij de beslissing om over te gaan naar deeltijds werk spelen ook beide zaken een rol. Respondenten die deeltijds werk opnemen vinden niet enkel carrièremogelijkheden belangrijk, maar ze hechten ook belang aan het kunnen behouden van dezelfde verantwoordelijkheden.

“[...] dat wou ik ook absoluut niet, ik wil echt nog wel mijn eigen taken en mijn eigen ding blijven doen [als je deeltijds werkt] en daar ook in doorgroeien en cursussen volgen [...].”

Een onderdeel van het kunnen behouden van de huidige situatie is het kunnen behouden van verworven voordelen. Het was voor de gebruiksters belangrijk om toch nog van dezelfde voordelen te kunnen genieten, zoals verlofdagen die ze konden opnemen ter recuperatie van hun overuren, opdat ze gebruik maakten van telewerk.

“Het telewerk, online is daar toch vrij veel over gecommuniceerd. Het was in het begin wel vrij onduidelijk. Want die mensen die prikten wilden dus absoluut hun recuperatie. Die namen anderhalve dag in de maand vrij, overuren, en die wilden ze per se hebben [ook als ze telewerkten en dus niet prikten]. Maar, eens het duidelijk was dat ze dat hadden is dat allemaal vrij vlot verlopen [het opnemen van telewerk].”

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

Gebruiksters vertelden dat bijvoorbeeld het krijgen van een hogere rang binnen federale overheidsdiensten verworven wordt op basis van diploma of op basis van examens. Of iemand deeltijds werkt of telewerkt heeft hier in principe geen invloed op.

Hoofdstuk 3. Resultaten

“Ik kan ook evengoed aan examens meedoen om nog statutair te worden of om een hogere rang te krijgen dus dat heeft niks te maken met of ik nu deeltijds werk of telewerk doe. Ik kan evengoed aan die examens meedoen om hogerop te geraken, dus dat maakt geen verschil.”

“[...] Om hogerop te geraken moet je diploma's hebben of moet je aan examens meedoen.”

Toch blijken respondenten te betwijfelen of carrière maken verenigbaar is met het uitoefenen van een deeltijdse functie. Wat telewerk betreft blijken respondenten er echter van overtuigd te zijn dat het geen problemen oplevert wat betreft het maken van carrière.

“ [...] Voor een bepaalde job ga je misschien niet deeltijds kunnen werken. Iemand die een belangrijke job heeft, gaat misschien niet halftijds kunnen werken. Dat verschil gaat er misschien zijn. Maar, telewerk heeft daar eigenlijk geen invloed op.”

“ [...] Ambitieuus zijn en deeltijds werken, ik denk dat dat niet samengaat. [...] ”

Een medewerker van het NoVo-project legde uit dat werknemers geen overuren kunnen maken wanneer ze van thuis uit werken. Dit zou potentieel een probleem kunnen opleveren wat betreft de verlofdagen die werknemers kunnen opnemen ter recuperatie van hun overuren. Men zou dan een verworven voordeel verliezen.

“ [...] Nu een telewerkdag [...] en je kan ook geen overuren maken. Dus, als je telewerkt dan doe je een gewone dag, en je kan geen overuren presteren. [...] ”

Uit de interviews met medewerkers blijkt echter dat er een oplossing gevonden is voor dit probleem. Compensatiedagen kunnen toch worden toegekend als werknemers afleveren wat vooropgesteld was, al blijkt dat hierrond nog niet op elke dienst op dezelfde manier geredeneerd wordt.

“Maar, als je telewerkt, kan je geen overuren maken. [...] en dat wordt op voorhand afgesproken: dat zijn de richtlijnen, als je daar niet aan komt, heb je ook geen recht op compensatiedagen. Want je kan dan ook compensatie aanvragen voor het werk dat je geleverd hebt.”

Hoofdstuk 3. Resultaten

“ [...] bijna overal is dat zo dat ze de keuze krijgen en dat ze tot drie dagen kunnen thuiswerken per week. De meesten krijgen ook 18 compensatiedagen. [...] Dus, die compensatiedagen ook, dat is iets dat de rechtstreekse chef kan geven als hij vindt dat zijn personeel goed werkt en als het werk gedaan is. Bij ons interpreteren ze dat nog als recupdagen. Dan zeggen ze: nee, want je werkt maar van 8 tot 16 dus je doet geen recupuren dus moet je ook geen compensatie-uren hebben.”

3.3 Steun van leidinggevenden

Een negatieve houding van de leidinggevende tegenover de aanwezige maatregelen kan potentiële gebruikers afschrikken omdat ze vrezen dat hun leidinggevende niet tevreden zal zijn als ze bijvoorbeeld beslissen om halftijds te gaan werken. Hierdoor kunnen ze ontmoedigd worden om van dit soort maatregelen gebruik te gaan maken (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; McDonald, Pini & Bradley, 2007). Dat werd reeds uit eerder onderzoek besloten.

De rol die de leidinggevende speelt in de beslissing om al dan niet gebruik te gaan maken van werk-privé maatregelen wordt ook in het huidige onderzoek onderschreven. Werkneemsters gaan rekening houden met de mening van hun leidinggevende wanneer ze erover denken om zo een werk-privé maatregel op te nemen. Op de vraag welke factoren cruciaal waren opdat men binnen de FOD Sociale Zekerheid veel gebruik gaat maken van deeltijds werk en telewerk werd bijvoorbeeld geantwoord:

“[...] de positie van uw leidinggevende, als die daar volledig mee akkoord is of dat is iemand waarvan je op voorhand weet dat die daar problemen van gaat maken, dan ga je er inderdaad niet zo snel aan beginnen [aan deeltijds werk of telewerk], denk ik. Dus, echt wel de positie van de leidinggevende, denk ik.”

Op de vraag of er zaken waren die haar deden twijfelen om telewerk te proberen, antwoordde een andere gebruikster:

“ De argwaan, zeker in het begin van de coaches en van de bazen. Argwaan, of je eigenlijk wel werkt als je thuis bent.”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Eerder onderzoek heeft het echter steeds over de rol die de direct leidinggevende speelt. Uit het huidige onderzoek blijkt daarentegen dat ook de steun vanuit de top van de organisatie belangrijk is. Dit is een toevoeging van het huidige onderzoek naar de reeds bestaande bevindingen toe. Het is dus niet enkel de direct leidinggevende maar ook de top van de organisatie die een rol speelt in de beslissing om al dan niet gebruik te maken van werk-privé maatregelen. Wanneer de respondenten geen steun zouden voelen van de mensen die aan de top van de organisatie staan, zouden ze minder telewerken.

“[...] Het moet sowieso door de top gesteund worden. Als je merkt dat de top er niet echt achter staat dan denk ik dat je minder geneigd bent om er gebruik van te maken.”

Een andere respondent vertelde het volgende wanneer het ging om zaken die een invloed hadden op de beslissing om telewerk op te nemen:

“Ze hebben dat toch wel gepromoot van hogerhand.”

Een andere belangrijke toevoeging die uit dit onderzoek naar voren komt is de invloed van hiërarchie. Opdat men de stap zal zetten naar het opnemen van een werk-privé maatregel is het niet enkel van belang dat de chef hierachter staat, maar ook dat (de mening van) de chef evenwaardig is aan (de mening van) de werknemer. Wanneer gevraagd werd naar factoren die een invloed hebben opdat werknemers gaan deeltijds werken of telewerken werd geantwoord:

“[...] hiërarchie laten vervagen. Ik denk dat dat hier toch ook een belangrijke verandering geweest is, dat de mensen op een andere manier naar hun chef kunnen kijken, gewoon als een collega eigenlijk en dat ze niet bang moeten zijn en dat ze niet voor moeten op hun knieën vallen. [...]”

Een andere respondent haalde de volgende verandering wat hiërarchie betreft aan. Dit had een invloed op haar beslissing om deeltijds werk en telewerk op te nemen:

“Toen ik begon was het zo echt de sfeer [...] Alles zo heel plechtig nog. Je voelde echt die hiërarchie van die meerdere. We spraken elkaar ook aan met de familienaam: meneer die, meneer dat. Dat was: “als je tijd hebt”, of dan stuurden ze u terug: “kom binnen een uurtje maar terug, want ik ben nu met dat of dat bezig”. [...]. Het is in 10 jaren enorm veranderd. De sfeer is hier nu veel gemoedelijker. Je hebt zo niet meer het gevoel, zelfs van de niveaus A, die staan boven mij, die voelen zich belangrijker dan mij. Het gaat er allemaal wat losser aan toe. [...]”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

In het hele project rond de invoering van telewerk werd ook specifiek aandacht besteed aan de manier van managen. De manager moest van zijn traditionele rol afstappen en als coach naar voren treden. Het leidinggevend potentieel binnen de FOD Sociale Zekerheid werd als haar sterkte beschouwd en hierop werd dan ook gesteund om het NoVo-project te doen slagen. Men wou de leidinggevende vaardigheden gaan ontwikkelen. De relatie tussen de chef en de werknemers stond centraal. Er moet echt een relatie ontstaan tussen de coach en de werknemer waardoor ze elkaar als gelijken gingen zien en behandelen (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009). In het gesprek met een medewerker binnen het telewerk-project werd duidelijk dat meer de nadruk gelegd wordt op de coachende rol die de leidinggevende heeft en niet meer op de controlerende rol.

“[...] Dus echt mensen gaan responsabiliseren, minder gaan controleren. De nieuwe leidinggevende, de leidinggevende als coach [...].”

“[...] daar leggen we nu meer de klemtoon op. Dat komt toch weer van dat loslaten, minder controle hebben en dan ook de mensen ook niet meer dag in dag uit zien. [...] Dan had je maar een dag telewerk, of geen telewerk [vroeger]. Ja, dan kon je elke dag of elk half uur gaan kijken wat uw medewerker [aan het doen was]. [...] Dat ging, maar nu gaat dat niet meer. Als je ze niet meer ziet.”

Door de gebruikers werd inderdaad vaak een evolutie in managementstijl van controlerend naar begeleidend aangehaald. Men ziet de chef niet meer als zijn meerdere maar eerder als een gesprekspartner waarmee men kan overleggen als er een probleem is. De respondenten vertellen dat ze, veel meer dan vroeger, het gevoel hebben dat de leidinggevende een begeleidende rol heeft.

“[...] is eigenlijk de hele hiërarchie weggefallen [...] merk je na verloop van tijd dat zij [de chef] inderdaad toegankelijk is en dat je daar gewoon goed kunt mee praten zoals je eigenlijk met je collega praat.”

“ [...] tegenover nu wordt je ook om de zes maanden geëvalueerd. Dat had je vroeger niet, dat was eens om het jaar en nu wordt dat echt wel goed opgevolgd, krijg je van je overste ook veel meer leiding, is er meer mogelijkheid om met elkaar te praten, dingen te overleggen. Dus, je staat veel dichterbij je overste eigenlijk dan vroeger.”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Toch is de omschakeling nog niet helemaal geslaagd en dat beseft ook diezelfde medewerker binnen het NoVo-project. Leiderschapsontwikkeling is een punt waaraan zeker nog gewerkt moet worden.

“[...] we hebben een personeelstevredenheidsenquête gedaan vorig jaar, en, als daar twee heikele punten uitkomen, is dat ontwikkelcirkels en leiderschapsontwikkeling.”

3.4 Steun van collega's

Dat collega's het gebruik van werk-privé maatregelen kunnen ondersteunen, of net het tegenovergestelde kunnen bereiken, blijkt reeds uit eerdere onderzoeken. Potentiële gebruikers kunnen ontmoedigd worden door een negatieve houding van collega's ten opzichte van de aanwezige maatregelen die toelaten werk en privé te balanceren (McDonald, Pini & Bradley, 2007). Dit omdat ze bijvoorbeeld vrezen hun band met de collega's op het spel zetten (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

In het huidige masterproefonderzoek wordt bevestigd dat de steun van van collega's een positieve invloed heeft op de beslissing van werknemers om gebruik te maken van werk-privé maatregelen.

“[...] Het is eigenlijk meer door de collega's [dat ze over de streep werd getrokken om te telewerken].”

“In het begin zag ik dat niet zitten om te telewerken, omdat ik dacht: ik ga niet de discipline hebben om als ik thuis zit effectief aan die computer te werken en ik ga meer geneigd zijn om mijn huishoudelijke taken te doen. Maar, [...] er waren er dan al enkele in onze groep die dat deden. Die zeiden: dat is niet zo, je moet dat eens proberen [...] en dan heb ik dat toch een keer geprobeerd. [...]”

In de literatuur wordt gesproken over de manier waarop collega's andere werknemers al dan niet ondersteunen in het opnemen van werk-privé maatregelen. Dit zou zowel op een expliciete als op een impliciete manier kunnen gebeuren (Ryan & Kossek, 2008; Kirby & Krone, 2002). In het huidige onderzoek wordt eveneens duidelijk dat collega's zowel op een expliciete als op een impliciete manier een rol spelen in elkaars beslissing om bijvoorbeeld telewerk op te nemen. Ze kunnen andere werknemers bijvoorbeeld overtuigen, dit is de manier die beschreven wordt in het voorgaande citaat. Ook in het volgende citaat gaat het over collega's die gingen overtuigen.

Hoofdstuk 3. Resultaten

“ [...] Dan begon ik rondom mij meer en meer collega's die het deden te krijgen die mij positieve feedback gaven, die zeiden: X je moet het ook echt wel eens proberen [...] want het loont echt wel de moeite. [...] en dan toch beslist om bij het 4/5^e werken ook nog eens te gaan telewerken en dat loopt goed.”

Naast deze expliciete manier kunnen collega's ook impliciet een invloed uitoefenen op elkaars beslissing om gebruik te maken van werk-privé maatregelen. Door bijvoorbeeld gewoon zelf gebruik te maken, kunnen ze ervoor zorgen dat ook andere werknemers beslissen om gebruik te gaan maken van de werk-privé maatregel. Op de vraag wat argwanende collega's overtuigd had om op een bepaald moment toch de stap naar telewerk te zetten, was het antwoord van twee verschillende respondenten:

“Ik denk dus omdat ze dat uiteindelijk zagen bij degene die dat dan al deden, die hier dus twee dagen niet waren, een dag was dat in het begin, een dag niet waren [...]”

“Ervaringen van andere collega's. [...] Die hebben hem gerustgesteld.”

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

In het NoVo-project stonden 5 waarden centraal. 5 waarden die gedragen moeten worden door chefs en werknemers binnen de FOD Sociale Zekerheid (zie figuur 3). Eén van deze waarden was solidariteit, waaronder verstaan wordt dat samenwerking cruciaal is en elkaar steunen centraal staat (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009).

Een verantwoordelijke van het project rond telewerk vertelde ook dat er bij de invoering van telewerk voor gekozen was om het delen van ervaringen onder collega's te stimuleren. Er werden momenten voorzien waarop werknemers konden luisteren naar collega's die reeds gebruik maakten van telewerk. Deze laatsten deelden dan hun ervaringen.

“[...] dan hebben we [...] mensen laten getuigen na een paar maanden: hoe loopt het? Niet vanuit ons standpunt, niet vanuit de projectleider gaan vertellen: hoe loopt het? Maar, de mensen zelf, wat zijn hun ervaringen, wat vinden ze leuk, wat vinden ze moeilijk, hoe zit het met de contacten met de collega's, loopt dat nog, enzovoort. Dus, wij hebben dan laten vertellen en ik denk dat zij ook wel die ambassadeursrol opgenomen hebben binnen hun eigen team, of binnen hun eigen directie generaal op die manier.”

“ [...] collega's onderling, wij doen dan regelmatig vergaderingen of die geven dan positieve feedback: kijk dat zijn mijn ervaringen ermee. [...]”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Uit dit citaat blijkt dat gebruikers inderdaad merkten dat collega's binnen de FOD Sociale Zekerheid ervaringen met elkaar delen en elkaar steunen in het opnemen van werk-privé maatregelen.



Figuur 3. De 5 waarden van de FOD Sociale Zekerheid (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009)

3.5 Onderscheid tussen werknemers

Uit eerder onderzoek komt nog een factor naar voren die een invloed zou hebben op de beslissing van werknemers in verband met gebruik van aanwezige werk-privé maatregelen. Het is van belang dat er geen onderscheid tussen werknemers gemaakt wordt. Het gebruik van werk-privé maatregelen moet mogelijk zijn voor iedereen op alle niveaus en in alle functies binnen de organisatie (Ryan & Kossek, 2008; Kossek, Noe & DeMarr, 1999).

Deze factor blijkt ook volgens onze respondenten mee te spelen in de beslissing om al dan niet gebruik te maken van werk-privé maatregelen. Wordt er al dan niet een onderscheid gemaakt tussen de werknemers? Kan iedereen binnen de organisatie gebruik maken ongeacht zijn functie of niveau binnen de organisatie of niet? In een van de interviews werd namelijk

Hoofdstuk 3. Resultaten

het volgende antwoord gegeven op de vraag welke redenering de mensen die zich geremd voelden om telewerk op te nemen volgens haar gevolgd hadden:

“ [...] We zullen toch maar niet te veel gebruik er van maken [van telewerk], omdat zij in hun achterhoofd hebben dat andere collega's het ook wel willen, maar niet kunnen.”

Toen het ging over zaken die een invloed gehad hadden op de beslissing om telewerk op te nemen antwoordde een andere respondent:

“[...] omdat het [telewerk] werd voorgesteld als iets dat heel normaal aanzien werd binnen onze FOD, dat het geen uitzondering was, dacht je: inderdaad, waarom niet, misschien dan op die manier. [...] dat het voor zoveel mogelijk mensen een mogelijkheid moest zijn, dus dat dat zeker geen voorrecht was voor bijvoorbeeld alleen de leidinggevenden of voor een bepaalde categorie van personen, dat echt iedereen vrij was om daaraan te beginnen, om die keuze te maken. [...] dat het eigenlijk, tenzij uw werk het niet toelaat, dat dat eigenlijk wel voor iedereen een mogelijkheid moet zijn.”

Hieruit komt iets belangrijks naar voren. Er wordt veel belang gehecht aan gelijkheid van behandeling tenzij er een aanvaardbaar criterium is op basis waarvan een onderscheid gemaakt wordt bijvoorbeeld het feit dat de job telewerk niet toelaat. De vaststelling uit eerder onderzoek dat het al dan niet maken van een onderscheid belangrijk is, moet dus genuanceerd worden. Het maken van een onderscheid tussen werknemers heeft niet altijd een negatief effect op de beslissing in verband met het opnemen van werk-privé maatregelen. Wanneer er een aanvaardbaar criterium is op basis waarvan het onderscheid gemaakt wordt dan wordt het negatieve effect ervan teniet gedaan.

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

Binnen de FOD Sociale Zekerheid kan iedereen gebruik maken van de maatregel, enkel permanentiediensten niet. Maar, aangezien het praktisch onmogelijk is om bijvoorbeeld van thuis uit mensen te onthalen, kan dit wel beschouwd worden als een aanvaardbaar criterium om als basis te gebruiken voor een onderscheid (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008). De algemene regel in verband met telewerken is de volgende:

“Op basis van de beschikbare regelgeving, kunnen alle medewerkers ongeacht niveau, maar met uitzondering van permanentiediensten zoals onderhoud en onthaal, gebruik maken van een telewerkregeling.” (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008, p. 26)

Hoofdstuk 3. Resultaten

In praktijk blijkt deze regel ook voor een deel gevolgd te worden. Zo blijkt uit de volgende citaten:

“[...] Voor sommige categorieën van medewerkers, bijvoorbeeld bodes die rondkomen met de post, die kunnen niet thuiswerken, dat is logisch. Maar, als ik mij niet vergis is 93% van alle functies binnen onze FOD geschikt voor telewerk. Dus, er is maar een heel kleine groep van mensen die niet kunnen telewerken [...]”

“ [...] Alleen kuispersoneel en dergelijke die kunnen het [telewerk] niet en het onthaal ook niet.”

Toch blijkt er soms nog afgeweken te worden van deze algemene regel.

“[...] daarvoor kreeg ik ook met moeite mijn telewerk en dan had ik eigenlijk gewoon een administratieve functie, dat kon ik evengoed thuis doen.”

3.6 Communicatie

Op de hoogte zijn van de aanwezigheid van de werk-privé maatregelen is sterk geassocieerd met het gebruik van deze maatregelen (Smith & Gardner, 2007). Dat blijkt uit eerder onderzoek. Volgens eerder onderzoek blijkt communicatie over de aanwezigheid van werk-privé maatregelen dus een invloed te hebben op de beslissing rond gebruik van werk-privé maatregelen.

De invloed van de factor communicatie werd ook in het huidige onderzoek onderschreven. Het is dus belangrijk om te communiceren dat de maatregel wel degelijk aanwezig is zodat mensen op de hoogte zijn van het bestaan ervan. Toen ik haar vroeg welke factoren hadden meegespeeld in de beslissing om van het telewerk gebruik te maken antwoordde een gebruikster:

“[...] Te horen dat de mogelijkheid er was eigenlijk. Ik heb daar eigenlijk niet over getwijfeld.”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Een interessant verhaal in dat opzicht was het volgende, waarin het lijkt alsof de communicatie door de voorzitter zorgde dat de werknemster zich opnieuw bewust werd van de mogelijkheid om te telewerken en zo begon te overwegen om er ook gebruik van te gaan maken:

“ [...] Meneer Van Massenhove is recent ook dikwijls in de media geweest om dat [telewerk] te promoten en te praten over telewerk. Sindsdien is dat bij mij terug meer onder de aandacht gekomen: ik kan dat nu eigenlijk misschien ook wel aanvragen. [...] ”.

Naast het communiceren over de aanwezigheid van de maatregel blijkt het ook belangrijk om te communiceren over alle aspecten rond de maatregel die de gebruiker moet weten om een weloverwogen keuze te kunnen maken. Mensen zullen meer geneigd zijn om een werk-privé maatregel op te nemen wanneer ze weten waar ze precies voor kiezen, wanneer hierover voldoende informatie gegeven werd. Dit blijkt uit het volgende citaat dat een antwoord was op de vraag naar factoren waarop je moet letten, wil je dat mensen telewerk en/of deeltijds werk opnemen:

“ [...] ten eerste moet het kenbaar gemaakt worden. De financiële dingen moeten duidelijk zijn. Mensen hebben wel graag dat ze weten waar ze aan toe zijn. [...] ”

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

Het NoVo-project werd gestructureerd door zes hoofdlijnen. NoVoCOM waarbij communicatie centraal stond was een van deze zes. De filosofie was dat een goede communicatie naar alle medewerkers toe cruciaal was om het project een kans op slagen te geven. Op deze manier kon namelijk enthousiasme rond het project gecreëerd worden bij de werknemers. Deze overtuiging kwam voort uit ervaringen met eerdere hervormingen zoals de Copernicushervorming (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009).

Hoofdstuk 3. Resultaten

De volgende uitspraak door een NoVo-projectmedewerker verduidelijkt:

“[...] Hoe die communicatie daarrond is verlopen, bij NOVO hadden wij altijd de filosofie: we wilden zo transparant en volledig mogelijk zijn. Wij hadden een basisfilosofie: we willen mensen informeren, we willen mensen boeien en betrekken. Al onze communicatieacties probeerden een gezonde mix van die drie aspecten te hebben. Dus, wij zeiden van in het begin: we gaan beginnen met het traject telewerk en elke keer als er nieuws daarover was hebben we daar heel open over gecommuniceerd. [...]”

“We hadden zo een folder met de syndicale organisaties uitgewerkt: telewerken iets voor jou, dat was eigenlijk de titel. [...] Maar, daar staan wel een aantal dingen in: als chef of als medewerker, welke vragen kan je je stellen voordat je de beslissing neemt om te gaan telewerken. Eenmaal alles juridisch en praktisch in elkaar gebokst was zijn we infosessies gaan geven, zijn we die folder gaan uitdelen, zijn we met de mensen gaan praten, hebben we gezegd: wil je telewerken laat het ons weten en dan konden ze een formulier invullen op het intranet en dan werden de mensen opgedeeld in groepen. Eenmaal we begonnen met de implementatie hebben we ook workshops gedaan met kleine groepjes. [...]”

Hieruit blijkt dat men mensen wou betrekken bij het project door op een transparante manier te communiceren. Men heeft dus duidelijk geprobeerd om goed te communiceren over de maatregel en te zorgen dat mensen alle informatie hadden die nodig was om een weloverwogen keuze te maken. Er werd hiervoor gebruik gemaakt van verschillende kanalen: intranet, folders, workshops, infosessies,....

Maar, wat vonden de medewerkers nu van de manier waarop de communicatie rond het telewerk-project verliep? We kunnen wel besluiten dat men op het gebied van communicatie in zijn opzet geslaagd is. De werknemers waren tevreden over de manier waarop gecommuniceerd werd en ze hebben inderdaad via verschillende communicatiekanalen informatie over het project verkregen.

“Dat [telewerk] is goed gecommuniceerd.”

“Het is ook serieus gepromoot geweest, telewerk [...]”

“[...] echt wel constant, op intranet ook, schrijven: maak daar [telewerk] gebruik van [...]”

“Er [over telewerk] is toch wel heel wat over gecommuniceerd geweest met brochures en voorstelling van de maatregel en invoering van de maatregel.”

Hoofdstuk 3. Resultaten

“ Er [over telewerk] is dan ook wel een infosessie voor geweest met een goede uitleg: dat en dat is de basis en dat manier waarop we het gaan doen.[...]”

“ Alles wat beslist wordt van hogerhand dus van meneer Van Massenhove zelf uit, wordt op intranet gezet. Dus, het verslag van het directiecomité kunnen wij altijd inkijken, alles wat er beslist wordt. Alles wat er nieuw ingevoerd wordt, wordt ook meestal op intranet gezet. Dus, qua communicatie zit dat hier wel goed. [gaat over telewerk]”

3.7 Fit tussen noden en aanbod

Een voorlaatste factor die uit eerder onderzoek naar voor komt is de juiste fit tussen de noden van de werknemers en het soort werk-privé maatregelen dat de organisatie aanbiedt. Ook dit blijkt te beïnvloeden of werknemers beslissen gebruik te maken van de aanwezige werk-privé maatregelen. Werknemers zullen enkel gebruik maken van maatregelen die voldoen aan hun behoeften, of waarvan ze verwachten dat ze eraan zullen voldoen (Poelmans, 2003).

Deze fit tussen de aangeboden werk-privé maatregelen en de noden die er bestaan bij werknemers blijkt ook volgens het huidige onderzoek een factor in de beslissing om gebruik te gaan maken van de maatregelen. Het volgende antwoord werd gegeven door een respondent om uit te leggen waarom ze beslist had gebruik te maken van telewerk:

“[...] Ook om de afstand te overbruggen, nu vertrek ik 's morgens om 7.15 uur en kom ik 's avonds thuis om 17.15 uur, terwijl als ik thuis werk kan ik om 7 uur beginnen werken en dan heb ik om 16 uur gedaan. Dan bespaar je heel veel tijd uit. [...] zeker als je kinderen hebt en als je 's avonds nog moet eten maken. Dan speelt dat een grote rol. Dat is een uur en een kwart gewonnen 's avonds. Dat is toch veel.”

Op de vraag naar een verklaring waarom sommige mensen geen gebruik maken van telewerk kwamen antwoorden waaruit bleek dat de reden vaak was dat er geen nood was aan de maatregel.

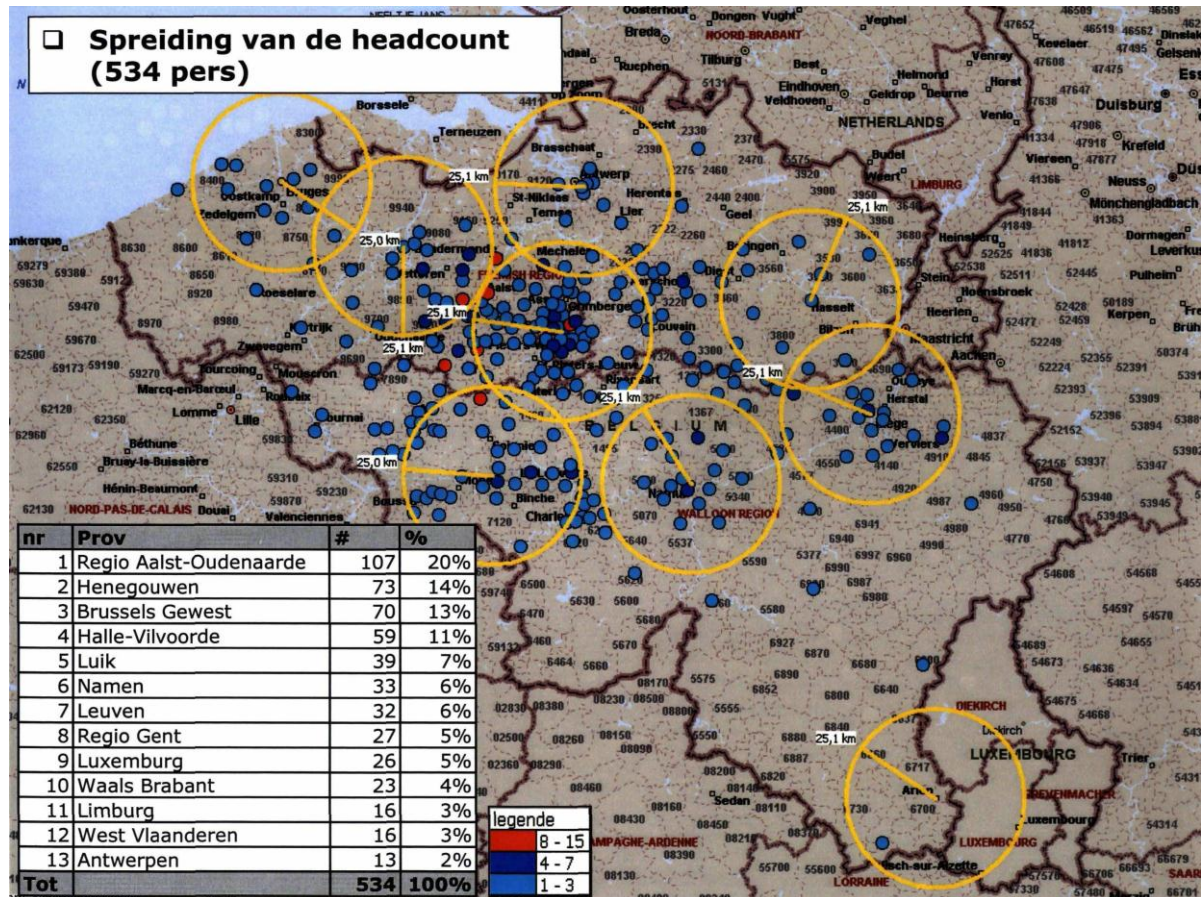
“ De collega's van mij die dat [telewerk] niet doen die wonen heel dichtbij. Die hebben daar minder behoeften aan.[...]”

“ Ik kan alleen maar spreken voor mijn collega's dan. Er zijn er een aantal die hier in Brussel wonen, die de factor verplaatsing eigenlijk niet hebben, die maken daar geen probleem van, die vinden dat niet erg om naar hier te komen.[...]”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

Binnen de FOD Sociale Zekerheid was men zich ervan bewust dat vele ambtenaren een lang traject moesten afleggen om op kantoor te geraken (zie figuur 4). Het telewerk kon hiervoor een oplossing bieden (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009)



Figuur 4. Woonplaatsen van de ambtenaren van de FOD Sociale Zekerheid (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008)

Medewerkers geven inderdaad aan dat het telewerk tegemoet komt aan het probleem van de lange woon-werktrajecten die vele werknemers moeten afleggen.

“Ja, het telewerken voor mij is dat in de eerste plaats handig voor de verplaatsing. Daar is dat een heel goede oplossing voor. [...]”

Hoofdstuk 3. Resultaten

“Het voordeel[van telewerk] is: je staat op ’s morgens en zet de computer aan, je eet een boterham en je begint. Terwijl ik nu minimum 3 uren onderweg ben. [...] Minimum drie uren, heen en weer, dus op een dag 3 uren. Ik kom van boven Gent.”

“De route ook, niet altijd op en neer, je staat op, je zet je computer op en je zet je achter je bureau bij wijze van spreken. Je hebt gedaan met werken je doet je computer toe en je komt je bureau uit en je bent thuis. Het is sowieso een tijdswinst om thuis te kunnen werken.”

3.8 Technische ondersteuning

Tenslotte heeft de literatuur het nog over de factor technische ondersteuning. Opdat er een ondersteunende werk-privé cultuur heerst binnen een organisatie moet er tenslotte ook gezorgd worden voor de technische ondersteuning die nodig is om werk-privé maatregelen te gebruiken. Soms zal het bijvoorbeeld binnen sommige departementen of voor sommige functies niet mogelijk zijn om de maatregelen op te nemen omdat de technische ondersteuning ontbreekt (Ryan & Kossek, 2008). Het belang van deze technische ondersteuning werd ook aangehaald door onze respondenten.

“ Meer informatisering natuurlijk van dossiers en werkwijze. Dat is noodzakelijk om thuis te kunnen werken. [...]”

“[...] Het enige dat sommige al eens dachten: gaat dat wel gaan thuis werken, als je iets niet weet, hoe gaan we dat navragen. Vermits we wisten dat we al die toestellen hadden om dingen te kunnen blijven communiceren, was dat eigenlijk ook allemaal geen probleem.”

“In het begin vraag je je natuurlijk af [...] of we ons werk echt zullen kunnen doen zoals we het hier doen, maar aangezien alles digitaal is en die internetverbinding echt wel snel is, merken we eigenlijk weinig of geen verschil met werken in Brussel. [...]”

Als reden waarom ze pas recent gestart was met telewerk, terwijl het al langer mogelijk was binnen de onderneming, gaf een andere respondent:

“Omdat [...] en vroeger ook [...] hadden wij papieren dossiers dus dat was praktisch onmogelijk om dan thuis te werken of je moest elke keer uw dossiers mee naar huis nemen. Dat ging bijna niet. Je zit ook met die vertrouwelijkheid, als je eens iets zou kwijt geraken. Dat was eigenlijk praktisch onmogelijk. Maar, nu met de digitalisering vond ik dat dat wel mogelijk was. [...]”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Welk voorbeeld gaf de FOD Sociale Zekerheid?

De FOD Sociale Zekerheid stippelde een doel uit voor het NoVo project waarin technische ondersteuning in de vorm van informatisering duidelijk naar voren kwam. De bedoeling werd als volgt verwoord:

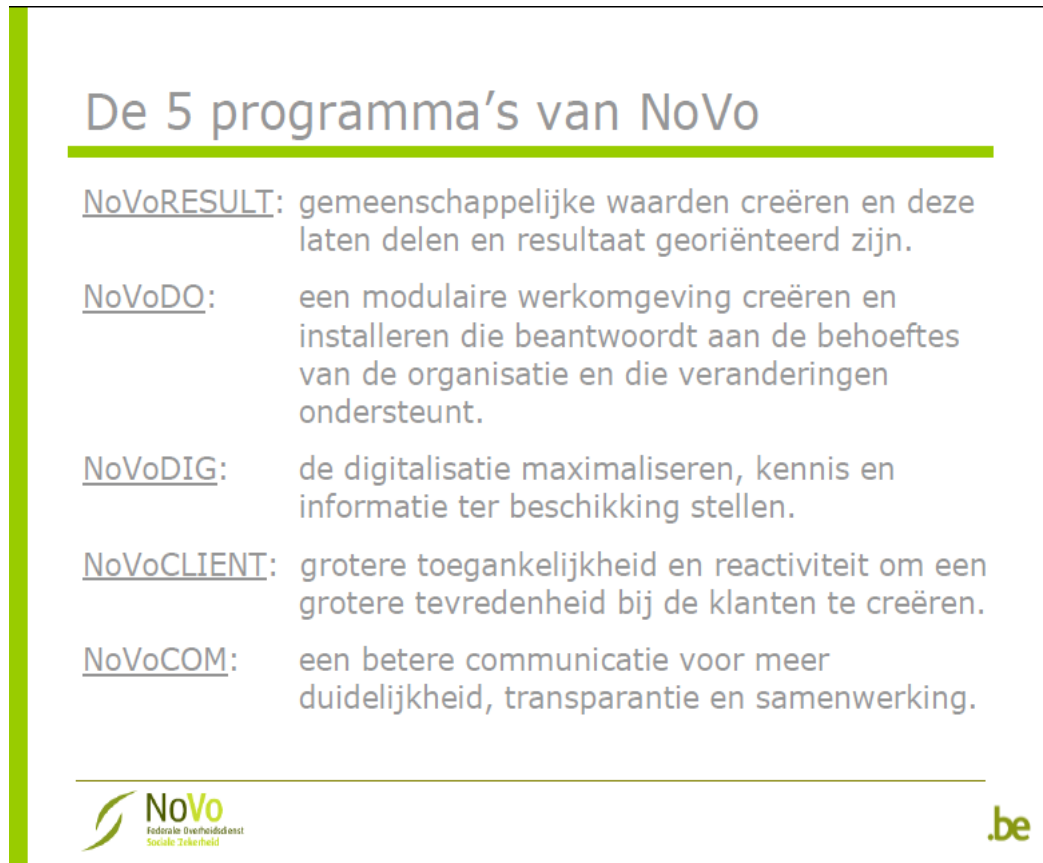
“Het hergroeperen van de verschillende diensten van de FOD in een volledig gerenoveerde Financiëntoren, ingericht volgens het principe van een dynamische werkomgeving met een “gebruikersgeoriënteerde” werkbenadering en een verwezenlijking van “resultaatgerichte” missies in een omgeving met verregaande informatisering.” (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008, p.14)

Het NoVo-project bestond uit vijf programma's (zie figuur 5). NoVoDO en NoVoDIG waren twee van deze programma's. NoVoDIG omvatte alles wat met informatisering te maken had met als doel mobiel werken mogelijk te maken. Men wou de medewerkers alle middelen aanbieden opdat thuiswerken haalbaar werd. Medewerkers kregen een laptop en er werd een communicator systeem geïmplementeerd om te helpen op vlak van communicatie (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009).

NoVoDO hield het zorgen voor een werkomgeving die het hele project ondersteunde in. Het ging dan meer bepaald om het creëren van een dynamische werkomgeving. Dit hield in dat er minder statussymbolen, zoals afgesloten bureaus voor de leidinggevendenden, aanwezig zijn. De prikklok behoorde ook niet meer tot de verplichtingen. Elke werknemer kreeg ook een laptop om het thuiswerken te vergemakkelijken (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008; FOD Sociale Zekerheid-Novo, 2009).

De gebruiksters verwezen ook vaak naar meer informatisering, de verhuis en de dynamische werkomgeving. Dit blijkt uit de volgende citaten:

“[...] We zijn een van de eerste FOD's die volledig ook digitaal gegaan zijn, geen papierwerk, wat ook maakte dat wij een pilootproject konden zijn voor het massale thuiswerk binnen een bepaalde FOD. [...]”



Figuur 5. De 5 programma's van NoVo (FOD Sociale Zekerheid-NoVo, 2008)

“[...] Het invoeren van telewerk en de nieuwe bedrijfscultuur is eigenlijk ook gekomen door de verhuis en alles in verband met de verhuis werd ook afgestemd op het nieuwe gebouw. Minder plaats huren om onze archieven te stockeren, daarom alles digitaal gemaakt. Die digitalisering zorgde dan dat we ook thuis konden werken. Dus, eigenlijk zagen we dat wel allemaal zo ontwikkeld worden[...].”

“ [...] Eigenlijk de hele structuur hier is veranderd door het feit dat wij met die dynamic office zitten. [...] Dus, daardoor is eigenlijk de hele hiërarchie weggefallen. Dus, vroeger zaten de bazen in aparte hokjes en die waren weinig toegankelijk. Zij zijn zelf ook daardoor [door de dynamic office] wat van mentaliteit verandert en die zijn toegankelijker en dat vind ik eigenlijk positief. Dat is gewoon positief, dat is voor iedereen beter.”

“ [...] samen met het invoeren van telewerk is de prikklok eigenlijk verdwenen. Mensen kunnen wel nog prikken als ze dat willen, maar het hoeft niet meer, het is allemaal op basis van vertrouwen. Niet de aanwezigheid telt, maar wel de prestatie.”

Toch blijken nog niet alle problemen opgelost te zijn.

Hoofdstuk 3. Resultaten

“ [...] Behalve, dat is soms wel een beetje een hinderpaal, dat we niks kunnen afdrukken. We kunnen wel de printopdracht geven, maar die blijft maar 48 uren hier in Brussel in de printer staan. Dus, op vrijdagavond iets afdrukken, dan weet je dat het er maandagmorgen niet meer uitkomt. Dus, dat is wel een aanpassing. Je moet echt wel alles opslaan in een aparte map en dan als je naar hier komt alles afdrukken.”

Hoofdstuk 3. Resultaten

Hoofdstuk 4. Conclusie

1. Inleiding

Dit laatste hoofdstuk probeert helder te schetsen welke besluiten er getrokken kunnen worden uit het onderzoek. Welk antwoord kan geboden worden op de onderzoeksvraag? Tenslotte worden ook de limitaties van het huidige onderzoek en suggesties voor verder onderzoek besproken. Om een antwoord goed te begrijpen moet men natuurlijk ook de vraag kennen. Vandaar dat eerst de onderzoeksvraag en de onderzoeksmethode kort overlopen worden.

2. Discussie

Onze maatschappij en meer specifiek onze werkende bevolking wordt steeds meer geconfronteerd met een werk-privé conflict. Men ervaart steeds vaker een conflict tussen de verantwoordelijkheden thuis en deze op het werk (Poelmans & Sahibzada, 2004). In een poging zichzelf aantrekkelijker te maken gaan werkgevers dus maatregelen uitwerken die zorgen voor een betere balans tussen het werkende leven en het persoonlijke leven (Casper & Buffardi, 2004). Er blijkt echter een kloof te bestaan tussen het aanbieden van werk-privé maatregelen door werkgevers en het gebruik ervan door werknemers (Fried, 1998; Hochschild & Machung, 1997). Deze kloof wekte onze interesse, we vroegen ons af hoe dit komt. De onderzoeksvraag is dan ook: welke organisationele factoren hebben een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen, bekeken vanuit het perspectief van de werknemer? De focus ligt specifiek op organisationele factoren omdat personeelsmanagers hiermee rekening kunnen houden wanneer ze werk-privé maatregelen willen implementeren. Hierover is namelijk nog maar weinig onderzoek gebeurt (Morgan & Tucker, 1991).

In het masterproefonderzoek werden semi-gestructureerde interviews afgenomen. Zo werd er ruimte gelaten voor het aanbrengen van en ingaan op nieuwe informatie, maar kon er ook naar reeds gekende factoren gevraagd worden, om deze dan verder uit te diepen. Het onderzoek werd uitgevoerd bij de FOD Sociale Zekerheid waar niet enkel een aanbod maar ook een hoog

Hoofdstuk 4. Conclusie

gebruik van telewerk en/of deeltijds werk is. Het ging dus om een *best case*. Er werd specifiek gekozen voor vrouwen in een leeftijdscategorie waarin de zorg voor het gezin op de voorgrond komt. Het opnemen van werk-privé maatregelen is daarvoor handig. Langs de andere kant zijn ze op deze leeftijd ook nog volop bezig met het uitbouwen van hun loopbaan, wat moeilijk te combineren is met het opnemen van werk-privé maatregelen (Kirby & Krone, 2002; Schwartz, 1989). Zij moeten dus zeer goed nadenken of ze al dan niet de beslissing nemen om werk-privé maatregelen te gebruiken. Daardoor zijn ze de perfecte doelgroep om na te gaan welke factoren meespelen in deze beslissing. De FOD Sociale Zekerheid werkte tenslotte een heel plan uit wat betreft de implementatie van telewerk. Dit werd ook bestudeerd als voorbeeld voor andere personeelsmanagers aangezien de FOD Sociale Zekerheid een best case is.

Op basis van dit onderzoek kunnen enkele organisationele factoren onderscheiden worden met een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen. Een eerste factor is de omkeerbaarheid van de beslissing. Wat wordt nu onder omkeerbaarheid verstaan? Werknemers vinden het belangrijk dat men later eventueel op de beslissing kan terugkomen. Men wil het kunnen proberen om dan later de situatie te evalueren. Een tweede factor is de werk-privé cultuur binnen een organisatie. Het is belangrijk dat men zorgt voor een cultuur waarbinnen werknemers voelen dat het geaccepteerd is om gebruik te gaan maken van werk-privé maatregelen. Een cultuur van vertrouwen blijkt hiervoor aan te raden. Hiermee bedoelen we een cultuur waarin de organisatie haar medewerkers vrijheid geeft, de verantwoordelijkheden over het werk bij hen legt en erop vertrouwt dat de werknemers alles tot een goed einde zullen brengen.

Cultuur is natuurlijk een zeer abstract begrip en daarom moeilijk om te pakken te krijgen. Er worden dan ook enkele dimensies onderscheiden waaruit een werk-privé cultuur bestaat. Elk van deze dimensies is op zijn beurt een factor met een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen.

Een eerste dimensie bevat de tijdsverwachtingen die gesteld worden vanuit de organisatie. Het is aangeraden dat organisaties afstappen van het denkbeeld dat de kwaliteit van werknemers gereflecteerd wordt in het aantal uren dat zij werken en de tijd die zij op kantoor doorbrengen. Welk soort verwachtingen stelt een organisatie dan best opdat het opnemen van werk-privé maatregelen ermee verenigbaar is? Verwachtingen aangaande de geleverde prestaties.

Hoofdstuk 4. Conclusie

Organisaties stellen best doelstellingen voorop om dan uiteindelijk na te gaan of deze bereikt werden. Er is dus een link met het evaluatiesysteem.

Een tweede dimensie bestaat uit (de vrees voor) negatieve carrièregevolgen. Hieronder valt het missen van opportuniteiten in de verdere carrière, zoals het krijgen van promoties en verwerven van hogere posities op de organisationele ladder. Daarnaast omvat deze factor ook de vrees om huidige verantwoordelijkheden te verliezen. Hieronder valt het risico lopen om reeds verworven voordelen, zoals bijvoorbeeld in verband met verlofdagen, te moeten afstaan.

Zowel de steun van leidinggevenden als de steun van collega's worden ook als dimensies onderscheiden. Beide factoren spelen dus ook een rol in de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen. Wat de steun van leidinggevende betreft is het belangrijk om op te merken dat het hier niet alleen gaat om de steun van de direct leidinggevende, ook gesteund worden door de top van de organisatie is belangrijk. Opdat men de stap zal zetten naar het opnemen van een werk-privé maatregel is het ook niet enkel van belang dat de chef hierachter staat. Het is ook belangrijk dat (de mening van) de chef evenwaardig is aan (de mening van) de werknemer. We hebben het dan over hiërarchie.

Een volgende dimensie heeft te maken met een onderscheid dat eventueel gemaakt wordt tussen werknemers. Kan iedereen binnen de organisatie gebruik maken ongeacht zijn functie of niveau binnen de organisatie of niet? Het antwoord op deze vraag hoeft niet noodzakelijk ja te zijn. Als het antwoord negatief moet er echter een aanvaardbaar criterium zijn op basis waarvan het onderscheid gemaakt wordt. Daarnaast wordt ook de factor communicatie als dimensie onderscheiden. Langs de ene kant is het belangrijk om te communiceren dat de maatregel wel degelijk aanwezig is zodat mensen op de hoogte zijn van het bestaan ervan. Daarnaast blijkt het ook belangrijk om te communiceren over alle aspecten rond de maatregel die de gebruiker moet weten om een weloverwogen keuze te kunnen maken.

Als voorlaatste bekijken we de juiste fit tussen het soort werk-privé maatregelen dat de werkgever aanbiedt en de noden die er bestaan bij werknemers als dimensie. Tenslotte blijft er nog de dimensie technische ondersteuning over. Opdat er een ondersteunende werk-privé cultuur heerst binnen een organisatie moet er ook gezorgd worden voor de nodige technische ondersteuning. Soms zal het bijvoorbeeld binnen sommige departementen of voor sommige

Hoofdstuk 4. Conclusie

functies niet mogelijk zijn om de maatregelen op te nemen omdat de technische ondersteuning ontbreekt.

In het voorgaande wordt uiteengezet waarmee personeelsmanagers rekening moeten houden wanneer ze werk-privé maatregelen op een succesvolle manier willen implementeren. In het voorbeeld gesteld door de FOD Sociale Zekerheid voor het opstellen van een plan ter implementatie van werk-privé maatregelen komen de meeste van deze factoren ook naar voren. Enkel met de factor omkeerbaarheid van de beslissing werd niet concreet rekening gehouden.

3. Limitaties van het huidige onderzoek

Aangezien het om een kwalitatief onderzoek ging werden er in het huidige onderzoek slechts een gering aantal respondenten opgenomen. Om de vergelijkbaarheid te garanderen werden zij allemaal binnen eenzelfde organisatie gezocht. Deze zaken leiden er echter toe dat men zich vragen kan stellen bij de veralgemeenbaarheid van de resultaten. Gelden ze ook voor andere werknemers binnen andere organisaties?

Het huidige onderzoek vond niet alleen plaats binnen eenzelfde organisatie. De organisatie waarvoor gekozen werd was ook nog eens een Overheidsdienst. Er zijn heel wat aspecten waarop Overheidsdiensten verschillen van bijvoorbeeld profitorganisaties. De doelen zijn anders en er heerst een andere cultuur. Personeelsmanagers binnen andere organisaties, die geen Overheidsinstanties zijn, kunnen zich dus afvragen of het huidige onderzoek wel relevant is voor hun situatie. Wij zijn er echter van overtuigd dat de FOD Sociale Zekerheid niet over dezelfde kam geschoren kan worden als de meeste Overheidsdiensten. De FOD Sociale Zekerheid staat namelijk bekend als zeer innovatief en vooruitdenkend.

In deze masterproef wordt er toegespitst op flexibele werkovereenkomsten uit de typologie van Allen (2001). Onder deze categorie van werk-privé maatregelen vallen maatregelen als flexibele werkuren, kortere werkweken, telewerk en deeltijds werk. Eerder onderzoek toonde namelijk aan dat vooral het gebruik van deze maatregelen mee gestuurd kan worden door organisationele factoren, en het zijn net dit soort factoren waarnaar wij op zoek waren (Allen, 2001; Blair-Loy & Wharton, 2002). In dit masterproefonderzoek beperken we ons specifieker tot telewerk en deeltijds werk. De gekozen organisatie kan namelijk als een *best case* beschouwd worden wat deze maatregelen betreft. Door specifiek te focussen op enkel deze twee maatregelen kan men zich opnieuw afvragen of de bevindingen wel veralgemeenbaar zijn. In dit geval gaat het dan over veralgemeenbaarheid naar andere soorten werk-privé maatregelen.

Een laatste opmerking die men kan maken in verband met de veralgemeenbaarheid van het onderzoek is dat er binnen het huidige onderzoek naar een specifieke leeftijdscategorie gekeken wordt. Er werd specifiek gekozen voor vrouwen in een leeftijdscategorie waarin de zorg voor het gezin op de voorgrond komt. Hiervoor is het opnemen van werk-privé

Hoofdstuk 4. Conclusie

maatregelen handig. Langs de andere kant zijn zij op deze leeftijd ook nog volop bezig met het uitbouwen van hun loopbaan. Dit is moeilijk te combineren met het opnemen van werk-privé maatregelen (Kirby & Krone, 2002; Schwartz, 1989). Zij moeten dus zeer goed nadenken of ze al dan niet de beslissing nemen om werk-privé maatregelen te gebruiken. Daardoor zijn ze de perfecte doelgroep om na te gaan welke factoren meespelen in deze beslissing. Maar, wat dan met werknemers binnen andere leeftijdscategorieën? Zij hebben misschien andere prioriteiten. Daardoor spelen misschien andere factoren mee in hun beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen.

4. Suggesties voor verder onderzoek

Ten eerste kunnen op basis van voorgaande limitaties al enkele suggesties voor verder onderzoek geformuleerd worden. Verder onderzoek dat de veralgemeenbaarheid van de bevindingen uit het huidige onderzoek ondersteunt is welkom. We hebben het dan meer bepaald over onderzoek binnen andere organisaties en met andere respondenten. Vooral onderzoek binnen organisaties die niet tot de Overheid behoren zouden nuttig zijn. Daarnaast willen wij ook de suggestie doen om in verder onderzoek andere werk-privé maatregelen, buiten telewerk en deeltijds werk, en andere leeftijdscategorieën, bijvoorbeeld vijftigplussers, te bestuderen.

Dit masterproefonderzoek leverde een bijdrage aan de onderzoekswereld door aan te geven waarmee personeelsmanagers rekening moeten houden wanneer ze werk-privé maatregelen op een succesvolle manier willen implementeren. Uit de literatuur blijkt namelijk dat er behoefte is aan onderzoek dat personeelsmanagers kan verder helpen wanneer ze werk-privé maatregelen willen implementeren (Morgan & Tucker, 1991). Het huidige onderzoek slaagde erin om nieuwe informatie toe te voegen ten opzichte van eerder onderzoek en om bestaande bevindingen uit te diepen of te nuanceren. Het is aan andere onderzoekers om na te gaan of er nog factoren zijn die in dit onderzoek niet onderkend zijn.

Tenslotte zou het naar verder onderzoek interessant zijn om de focus te verleggen. De onderzoeksvraag binnen het huidige onderzoek was: welke organisationele factoren hebben een invloed op de beslissing rond het opnemen van werk-privé maatregelen, bekeken vanuit het perspectief van de werknemer? Het is echter plausibel dat de factoren die uit het huidige onderzoek naar voren komen niet allemaal even sterk doorwegen in de beslissing. Daarnaast zou het ook kunnen dat er relaties bestaan tussen de verschillende factoren. Interessante onderzoeksvragen die in de toekomst bekeken kunnen worden zijn dus: wat is het relatieve belang van de verschillende factoren? En, hoe verhouden de verschillende factoren zich tot elkaar. In de literatuur wordt hier reeds sporadisch naar verwezen. Zo wordt er bijvoorbeeld gesteld dat collega's en leidinggevendenden op verschillende manieren een ondersteunende cultuur kunnen creëren. Ook door bescherming te bieden tegenover de negatieve carrièreconsequenties die werknemers vrezen. Werknemers zouden terughoudend zijn om gebruik te maken van werk-privé maatregelen, tenzij ze omringd worden door collega's en

Hoofdstuk 4. Conclusie

leidinggevers die deze bescherming bieden. Werknemers zijn meer geneigd om werk-privé maatregelen te gebruiken als ze samenwerken met leidinggevers en collega's die een zekere macht hebben binnen de organisatie. Hierdoor vormen deze collega's en leidinggevers een buffer voor hen wat betreft negatieve carrière gevolgen (Blair-Loy & Wharton, 2002).

Referentielijst

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational behavior*, 58, 414-435.
- Bartolome, F. (1972). Executives as human beings. *Harvard Business Review*, 50(6), 62-69.
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80 (3), 813-845.
- Budd, J. W., & Mumford, K. (2005). *Family-friendly work practices in Britain: availability and perceived accessibility*. The Institute for the Study of Labour (IZA).
- Byrne, U. (2005). Work-life balance: why are we talking about it at all? *Business Information review*, 22, 53-59.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: the role of anticipated organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391-410.
- Clarkberg, M., & Moen, P. (2001). Understanding the time squeeze: married couples preferred and actual work-hour strategies. *The American Behavioral Scientist*, 44 (7), 1115-1136.
- Crooker, K. J., Smith, F. L., & tabak, F. (2002). Creating work-life balance: a model of pluralism across life domains. *Human Resource Development Review*, 1, 387-419.
- Dalton, D. R., & Mesch, D. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35, 370-387.
- den Dulk, L., & de Ruijter, J. (2008). Managing work-life policies: disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (7), 1222-1236.

- den Dulk, L., & Peper, B. (2007). Working parents' use of work-life policies. *Sociologia, problemas e prácticas*, 53, 51-70.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Drew, E., & Murtagh, E. M. (2005). Work/life balance: senior management champions or laggards? *Women in Management Review*, 20 (4), 262-278.
- Evans, J. M. (2001). *Firms' contribution to the reconciliation between work and family life.*, OECD.
- Fried, M. (1998). *Taking time: parental leave policy and corporate culture*. Temple University Press.
- FOD Sociale Zekerheid-NoVo. (2008). *NoVo strategie-ontwikkeling en cultuuromslag in de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid* (Working paper).
- FOD Sociale Zekerheid-Novo. (2009). *Cultuuromslag als uitdaging een terugblik op NoVo*. FOD Sociale Zekerheid.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Greiff, B. S., & Munter, P. K. (1980). *Tradeoffs: executive, family and organizational life*. New York: New American Library.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-683.
- Hochschild, A., & Machung, A. (1997). *The time bind: when work becomes home and home becomes work.* New York: Metropolitan Books.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Suinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kirby, E. L., & Krone, K. J. (2002). "The policy exists but you can't really use it": communication and the structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30 (1), 50-77.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21 (12), 1225-1237.
- Kossek, E. E., Noe, R. A., & DeMarr, B. (1999). Work-family role synthesis: Individual, family and organizational determinants. *International Journal of Conflict Resolution*, 10, 102-129.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 801-815.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20 (1), 37-55.
- McDonald, P., Pini, B., & Bradley, L. (2007). Freedom or fallout in local government? How work-life culture impacts employees using flexible work practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), 602-622.
- Morgan, H., & Milliken, F. J. (1992). Keys to action: understanding differences in organizations' responsiveness to work-and-family issues. *Human Resource Management*, 31, 227-248.
- Morgan, H., & Tucker, K. (1991). *Companies that care: the most friendly companies in America, what they offer and how they get that way*. Simon & Schuster.
- Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Labor Review*, 103 (3), 29-32.

- Poelmans, S. (2003). The multi-level “fit” model of work and family. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (3), 267-274.
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and the impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 409-431.
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47 (2), 295-310.
- Schwartz, F. N. (1989). Management women and the new facts of life. *Harvard Business Review*, 89 (1), 65-76.
- Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36 (1), 3-12.
- Thesing, G. (1998). “The missing sex: women in corporate Ireland”. *Business and Finance*, April, 23-29.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

Websites

<http://www.socialsecurity.fgov.be/selection/nl/10-redenen.htm>. Laatst geraadpleegd op 31 mei 2012.

Bijlagen

Bijlage 1. interviewleidraad gebruikers

1. Achtergrond:

Gezin:

- 1.Hoe ziet uw gezinssituatie eruit?
- 2.Heeft u een partner?
- 3.Hoeveel kinderen heeft u?

Loopbaan en functie:

- 4.Wat heeft u gestudeerd?
- 5.Sinds wanneer werkt u hier?
- 6.Welke functies oefende u uit voor u in deze functie begon (andere werkgevers, binnen FOD zelf)?
- 7.Welke functie heeft u nu?
- 8.Hoe bent u in deze job terechtgekomen?

2. Werkkenmerken:

- 9.Kan u uw taken binnen het bedrijf beschrijven?
- 10.Heeft u een leidinggevende positie?
- 11.Hoe ziet uw dag eruit?
- 12.Hoeveel uren werkt u?
- 13.In welke mate wordt verwacht dat u aanwezig bent op de werkvloer?
- 14.Op welke manier wordt u geëvalueerd?

3. Werk-privé maatregelen:

- 15.Maakt u gebruik van telewerk? Werkt u deeltijds?
- 16.Sinds wanneer?
- 17.Hoe was de situatie voordat u gebruik maakte van deze maatregel(en)? Hoe verliep uw werkdag/werkweek toen?

18. Welke veranderingen bracht dit gebruik teweeg op vlak van werk en op vlak van privé-leven?

19. Als men zowel deeltijds werkt als telewerkt: Waarom maakt u gebruik van beide maatregelen (en volstaat één maatregel niet)?

20. Maakt u gebruik van andere maatregelen (bijvoorbeeld flexibele werkuren)?

4. Determinanten van (eigen) gebruik van werk-privé maatregelen:

21. Hoe bent u tot de beslissing gekomen om deeltijds te werken, te telewerken?

22. Kan u iets vertellen over de aanleiding?

23. Wat was voor u het sleutelmoment waarop u besliste gebruik te maken?

24. Heeft u lang getwijfeld hierover? Wat deed u twijfelen om hiervan gebruik te maken?

25. Wat heeft u uiteindelijk toch de stap doen zetten?

26. Er zijn ook collega's van de FOD die geen gebruik maken van telewerk/deeltijds werk (beperken tot policy die geïnterviewde zelf gebruikt) wat is hiervoor de verklaring, volgens u?

5. Implementatie van werk-privé maatregelen en effect op gebruik:

27. Wordt binnen de FOD goed over de maatregelen gecommuniceerd?

28. Heeft dit invloed gehad op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken?

29. In welke mate zijn de maatregelen compatibel met de manier van werken die bij de FOD gangbaar is (bijvoorbeeld aanwezigheidscultuur of manier van evalueren (terug verwijzen naar info die ze hier eerder over gaven))?

30. Heeft dit invloed gehad op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken?

31. Heeft u het gevoel dat de maatregelen een recht zijn voor iedereen? Heeft iedereen de mogelijkheid om gebruik te maken van de maatregelen?

32. Heeft dit invloed gehad op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken?

33. Zijn de maatregelen afgestemd op uw noden?

34. Heeft dit invloed gehad op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken?

35. Hebt u het gevoel dat u een prijs moet betalen voor het opnemen van de maatregelen op het vlak van carrière?

36. Heeft dit invloed gehad op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken?

37. Heeft u voorbeelden van mensen die telewerken of deeltijds werken én carrière gemaakt hebben?

38. In welke mate zou u de bedrijfscultuur als ondersteunend voor telewerk/deeltijds werk definiëren?

- 39. Heeft dit invloed gehad op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken?
- 40. In welke mate geeft u leidinggevende u steun om deeltijds werk/telewerk op te nemen?
- 41. Heeft dit invloed gehad op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken?
- 42. In welke mate geven uw collega's u steun om deeltijds werk/telewerk op te nemen?
- 43. Heeft dit invloed gehad op uw beslissing om te telewerken/deeltijds te werken?

6. Slot: evaluatievragen:

- 44. Wat is volgens u essentieel voor een goed beleid inzake werk-leven balans binnen een organisatie?
- 45. Bent u tevreden met uw huidige balans tussen werk en privé?
- 46. Is er nog iets dat we in de interview volgens u vergeten zijn te bespreken?

Bijlage 2. Interviewleidraad voor werknemers die meewerkten aan de implementatie van telewerk

1. Waarom is het beleid in verband met telewerk en deeltijds werk ingevoerd?
2. Welke waren de noden die er bestonden bij de werknemers? Welke was de visie/ het ideaalbeeld? Welke externe factoren waren er?
3. Wie was de drijvende kracht?
4. Kan u een beschrijving geven van de maatregelen? Wat is de historiek? Hoe zat het in het begin?
5. Wat is het profiel van de gebruikers (geslacht, functieniveau, leeftijd,...)?
6. Wat is het profiel van het personeel (geslacht, functieniveau, leeftijd, opleidingsniveau,...)
(Ook vragen of ze de leeftijd van alle participanten kan doorgeven)
7. Hoe werd het ingevoerd (stappen)?
8. Hoe hebben jullie zo een verandering kunnen doorvoeren? Welke factoren hebben de invoering gefaciliteerd? Welke struikelblokken zijn jullie tegengekomen bij de invoering?
9. Wat zijn volgens u de randvoorwaarden om dit beleid te doen slagen?
10. Hoe is er gezorgd voor draagkracht binnen de organisatie?
11. Was er een cultuurverandering nodig? Hoe is deze teweeggebracht?
12. Hoe verliep/verloopt de communicatie rond het beleid?
13. Krijgen jullie supervisors een speciale vorming hierrond?
14. Wat zijn de tijdsverwachtingen die jullie stellen aan de werknemers? Hoeveel uren werken? Werk mee naar huis? Zijn er op dat vlak aanpassingen gebeurd bij de invoering van maatregelen?
15. Op welke manier worden werknemers geëvalueerd? Zijn er op dat vlak aanpassingen gebeurd bij invoering maatregelen?
16. Welke evaluatiecriteria worden er gebruikt? Zijn er op dat vlak aanpassingen gebeurd bij invoering maatregelen?
17. Heeft dit soort maatregelen gevolgen voor vrouwelijke werknemers die graag carrière willen maken?
18. Waren er onverwachte effecten naar aanleiding van de maatregelen?
19. Wat waren de positieve en de negatieve effecten zowel op individueel als op groepsniveau?
20. Wat was de reactie binnen het geheel van de federale overheidsdiensten op de invoering van dit soort beleid binnen deze fod?

21. Is het de bedoeling dat andere overheidsdiensten dit soort beleid zullen overnemen?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Het beslissingsproces bij werknemers inzake het al dan niet opnemen van maatregelen om werk en privé te combineren

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2012**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Vandael, Anne-Lise

Datum: **1/06/2012**