

# Veranderingen in overwegingen van topmanagers over werk-privébeleid tijdens de economische crisis

Wike M. Been, Laura den Dulk & Tanja van der Lippe<sup>1</sup>

MEM 89 (4): 395–417

DOI: 10.1557/MEM2014.4.BEEN

## Summary

### ***Changes in top managers' considerations around work-life arrangements during the economic crisis***

In this article we ask the question how the considerations of top managers regarding organizational work-life policies have changed during the recent time of economic crisis and how these changes can be understood from the organizational context. The result of the comparison of semi-structured interviews held in 2008 and again in 2011 show that top managers have become more cost-aware during the economic crisis. Considerations of top managers around work-life policies tend to focus more on consequences for the organization, rather than on employee needs. At the same time we see that work-life policies are increasingly perceived by the top managers as integral part of their organizational policies. Top managers combine this sense of increased integration of work-life arrangements with their increased focus on consequences for the organization by setting conditions for the use of policies by employees ensuring that it will not harm the organization.

## 1 Introductie

In reactie op de toename van het aantal tweeverdieners, heeft de overheid steeds meer regelingen geïntroduceerd die het mogelijk moeten maken om een baan met zorgtaken te combineren (Deven & Moss, 2002; Gornick & Meyers, 2003). Arbeidsorganisaties kunnen deze wettelijke regelingen aan-

<sup>1</sup> Dit onderzoek is tot stand gekomen dankzij een subsidie van het NWO (grant number: 461-04-780).

vullen met werk-privébeleid binnen hun eigen organisatie, zoals aanvullend of betaald verlof, flexibele werktijden en telewerken (bijvoorbeeld: Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2005; Ollier-Malaterre, 2009; Poelmans, Chinchilla & Cardona, 2003; Wood, Menezes & Lasaosa 2003). Dit werk-privébeleid is de laatste decennia steeds vanzelfsprekender geworden binnen arbeidsorganisaties (Appelbaum e.a., 2005; Den Dulk, Peters, Poutsma & Ligthart, 2010; den Dulk & van Doorne-Huiskes, 2007; Plantenga & Remery, 2005). Met het ontstaan van de economische crisis in 2008 veranderden echter de omstandigheden van veel arbeidsorganisaties. De vraag is wat de gevolgen zijn geweest voor werk-privébeleid.

Werk-privébeleid dat wordt geboden door arbeidsorganisaties is – expliciet of impliciet – onderdeel van de organisatiestrategie die wordt bepaald door topmanagers. Onder topmanagers verstaan we de mensen aan het hoofd van arbeidsorganisaties, zoals directeuren, CEO's en leden van raden van bestuur (Elbanna, 2006; Finkelstein & Hambrick, 1996; Ginsberg, 1988). Ondanks dat topmanagers de uiteindelijke beslissingen nemen rond werk-privébeleid binnen hun organisatie, is er maar weinig onderzoek naar werk-privébeleid dat zich heeft gericht op deze groep actoren binnen organisaties (Warmerdam, den Dulk & van Doorne-Huiskes, 2010). Eerder onderzoek richt zich meestal op Human Resource (HR) managers, omdat die de meeste kennis hebben van het formele HR beleid binnen de organisatie (bijvoorbeeld: den Dulk, 2001; Remery, Doorne-Huiskes & Schippers, 2003; Ollier-Malaterre, 2009), of op de direct leidinggevenden, omdat die doorgaans de beslissing nemen of het gebruik van werk-privébeleid wordt toegestaan aan individuele medewerkers (bijvoorbeeld: Casper, Fox, Sitzmann & Landy, 2004; den Dulk & de Ruijter, 2008; Poelmans & Beham, 2008). Hoewel HR managers en direct leidinggevenden een belangrijke functie hebben bij het uitvoeren van werk-privébeleid binnen arbeidsorganisaties, bieden deze actoren weinig inzicht in de overwegingen die ten grondslag liggen aan het al dan niet aanbieden ervan binnen het algemene organisatiebeleid. Het zijn immers topmanagers die besluiten op grond waarvan bepaald werk-privébeleid wordt aangeboden. Het zijn dan ook de topmanagers die besluiten werk-privébeleid in de organisatie al dan niet aan te passen naar aanleiding van de economische crisis. In dit onderzoek kijken we daarom of de overwegingen van topmanagers over werk-privébeleid gedurende de economische crisis zijn veranderd.

Eerder onderzoek heeft laten zien dat maatschappelijke normen en overheidsbeleid werk-privébeleid binnen arbeidsorganisaties beïnvloeden (e.g., den Dulk e.a., 2010; den Dulk, Peters & Poutsma, 2012; den Dulk, Groeneveld, Ollier-Malaterre & Valcour, 2013; Lewis & Smithson, 2001; Di-

Maggio & Powell, 1983). De Nederlandse overheid stimuleert bedrijven en organisaties om werk-privébeleid aan te bieden als aanvulling op overheidsregelingen. De overheid doet dit door binnen wettelijke regelingen ruimte te laten voor arbeidsorganisaties om die wettelijke regelingen aan te vullen. Zo stelt de 'Wet Arbeid en Zorg' dat ouderschapsverlof bij de wet onbetaald is.<sup>2</sup> Arbeidsorganisaties kunnen (binnen cao-afspraken) besluiten om betaald verlof te bieden en kunnen daarnaast werk-privébeleid bieden dat niet wettelijk verplicht is, zoals flexibele werktijden en telewerken (zie *tabel A* in de bijlage voor een overzicht van de wettelijke regelingen rond werk en privé in Nederland). Arbeidsorganisaties verschillen dan ook wat betreft het scala aan werk-privébeleid dat wordt aangeboden aan werknemers: sommige organisaties bieden een breed scala, terwijl binnen andere organisaties weinig opties zijn (den Dulk & Spenkelink, 2009). Dit lijkt samen te hangen met de organisatiecontext. Eerder onderzoek heeft laten zien dat organisaties in de publieke sector en grote organisaties over het algemeen meer werk-privébeleid bieden in aanvulling op de wettelijke regelingen dan private en kleine arbeidsorganisaties (den Dulk e.a., 2010; Goodstein, 1994; Ingram & Simons, 1995). Blijkbaar maken topmanagers in private en kleine arbeidsorganisaties andere afwegingen dan topmanagers in publieke en grote arbeidsorganisaties. De vraag is of topmanagers ook verschillende afwegingen hebben gemaakt ten tijde van de economische crisis. In dit onderzoek richten we ons op de overwegingen om werk-privébeleid al dan niet te steunen ten tijde van een economische crisis en proberen we dit te begrijpen aan de hand van de organisatiecontext. De onderzoeksvraag is dan ook: *In hoeverre zijn topmanagers anders tegen werk-privébeleid aan gaan kijken tijdens de economische crisis en in hoeverre kunnen eventuele veranderingen worden begrepen aan de hand van de organisatiecontext?*

We gebruiken een longitudinale aanpak om veranderingen in de overwegingen van topmanagers ten aanzien van werk-privébeleid te kunnen waarnemen. De observatieperiode bestaat uit twee tijdspunten: begin 2008 en de tweede helft van 2011. Door de langzame start was de economische crisis nog niet echt voelbaar in Nederland aan het begin van 2008. De recessie als gevolg van de economische crisis was in 2011 nog in volle gang (Josten, 2011). Op beide tijdstipmomenten (2008 en 2011) hebben we semi-structureerde interviews gehouden met topmanagers van dertien verschillende arbeidsorganisaties in Nederland. Binnen elke arbeidsorganisatie is twee keer een interview afgenomen: het eerste aan het begin van 2008

2 Wet Arbeid en Zorg §BWB0013008 (Nederland, 2001)

en het tweede in de tweede helft van 2011. Dit heeft geleid tot een totaal van zeventwintig interviews waarop de analyses zijn gebaseerd. De kwalitatieve aard van dit onderzoek biedt de mogelijkheid een genuanceerd en uitgebreid inzicht te krijgen in overwegingen van topmanagers over werk-privébeleid. Aangezien topmanagers tot de maatschappelijke elite behoren, is het doorgaans moeilijk om hen in onderzoek te betrekken (Aberbach & Rockman, 2002; Goldstein, 2002). Uniek aan dit onderzoek is dat het is gelukt om deze moeilijk te benaderen groep respondenten op twee momenten te kunnen interviewen.

## 2 Theoretisch kader

Topmanagers zijn verantwoordelijk voor de continuïteit van hun organisatie of bedrijf. Daarom is het waarschijnlijk dat ze werk-privébeleid zullen framen als een 'business case'. Er is sprake van een business case als er van werk-privébeleid naar verwachting meer baten zullen zijn dan kosten. Omdat de kosten en baten van werk-privébeleid mede afhankelijk zijn van de organisatiecontext en de omgeving van de organisatie, zullen topmanagers deze meenemen in hun overwegingen. Neo-institutionele theorie geeft meer inzicht in hoe de omgeving de kosten en baten van werk-privébeleid beïnvloedt. Recent onderzoek naar werk-privébeleid neemt daarom een geïntegreerd theoretisch kader van business case argumentatie en neo-institutionele theorie als uitgangspunt (den Dulk, 2001; den Dulk e.a., 2010; Dex & Scheibl, 2001; Osterman, 1995).

Volgens de neo-institutionele theorie wordt er institutionele druk uitgeoefend op topmanagers om het organisatiebeleid te conformeren aan maatschappelijke normen (DiMaggio & Powell, 1983). Institutionele druk zorgt er voor dat organisaties er baat bij hebben om het organisatiebeleid aan te passen aan maatschappelijke normen en maakt het kostbaar om dit niet te doen. Institutionele druk wordt door middel van verschillende mechanismen op topmanagers uitgeoefend: 1) topmanagers willen niet achterblijven bij andere arbeidsorganisaties ('mimetic pressure'), 2) topmanagers voelen zich genoodzaakt om tegemoet te komen aan de eisen van (potentiële) werknemers ('normative pressure') en 3) topmanagers willen voldoen aan overheidsregulering ('coercive pressure') (Goodstein, 1994; Ingram & Simons, 1995; DiMaggio & Powell, 1983). Als gevolg van de economische crisis is mogelijk de institutionele druk die via deze verschillende mechanismes op topmanagers wordt uitgeoefend veranderd, waardoor topmanagers anders tegen werk-privébeleid aan zijn gaan kijken. De

topmanagers van sommige organisaties zullen echter gevoeliger zijn voor veranderingen in institutionele druk dan die van andere organisaties, bijvoorbeeld omdat het maatschappelijk imago essentieel is voor de organisatie of omdat ze afhankelijk zijn van een bepaald type medewerker dat werk-privébeleid een essentiële arbeidsvoorwaarde vindt. We zullen nu de verschillende mechanismen waardoor institutionele druk op topmanagers wordt uitgeoefend bespreken en deze relateren aan de organisatiecontext.

Het eerste mechanisme waardoor institutionele druk op topmanagers wordt uitgeoefend is via andere arbeidsorganisaties. Als andere arbeidsorganisaties in dezelfde sector (veel) werk-privébeleid aanbieden is het verstandig voor topmanagers om dit ook te doen om te voorkomen dat ze (goede) werknemers verliezen aan concurrenten. Ook bij de werving van nieuwe werknemers is het verstandig tenminste vergelijkbaar te zijn met concurrenten. Het verhoudingsgewijs aanbieden van veel werk-privébeleid kan daarnaast leiden tot een goede maatschappelijke reputatie. Dit impliceert dat als andere arbeidsorganisaties minder werk-privébeleid zijn gaan aanbieden ten tijde van de economische crisis, de noodzaak voor topmanagers om werk-privébeleid binnen hun eigen organisatie aan te bieden ook minder groot is. Tevens neemt door de toegenomen werkloosheid gedurende de economische crisis de druk op topmanagers om werk-privébeleid te bieden af: de vijver waar werknemers uit te vissen zijn is groter en verhoudingsgewijs zullen daar veel goede werknemers bij zitten. Er is geen specifiek werk-privébeleid nodig om goede werknemers aan te trekken. De druk om werk-privébeleid aan te bieden omdat andere organisaties dit doen kan echter ook zijn toegenomen. Tussen 2008 en 2011 heeft 'Het Nieuwe Werken' in Nederland aan populariteit gewonnen en stond het centraal in het publieke debat. In dit debat werd 'Het Nieuwe Werken' neergezet als goed voor de werk-privébalans van werknemers en kostenbesparend voor de organisatie. De opkomst van 'Het Nieuwe Werken' heeft ervoor gezorgd dat het invoeren ervan een nieuwe manier is geworden voor arbeidsorganisaties om zich te profileren ten opzichte van de concurrentie (Oeij, de Vroome, Kraan, van den Bossche & Goudswaard, 2011). Binnen 'Het Nieuwe Werken' wordt de fysieke werkruimte heringericht met de bedoeling een open kantoorruimte te creëren met gedeelde bureaus om interactie en creativiteit te stimuleren. Daarnaast wordt het werk minder tijds- en ruimteafhankelijk ingericht (Bijl, 2007), waardoor het de ruimte geeft aan werknemers om het eigen werk in te delen. Als gevolg van het debat rondom 'Het Nieuwe Werken', de toegenomen populariteit ervan en de mogelijkheden die het biedt om zich te profileren, zijn

topmanagers mogelijk positiever geworden over deze specifieke invulling van werk-privébeleid tussen 2008 en 2011.

Niet voor alle arbeidsorganisaties zal het mechanisme van institutionele druk via andere arbeidsorganisaties in dezelfde mate opgaan. Onderzoek toont aan dat voornamelijk grote arbeidsorganisaties en arbeidsorganisaties in de publieke sector voorlopers zijn op het gebied van werk-privébeleid, omdat ze zichtbaarder zijn (grotere arbeidsorganisaties) of omdat ze een goed voorbeeld moeten stellen (publieke sector) (Davis & Kalleberg, 2006; den Dulk e.a., 2010; 2012; Wood e.a., 2003), waarmee ze gevoeliger zijn voor institutionele druk. Te verwachten is daarom dat vooral deze arbeidsorganisaties zich hebben geconformeerd aan de ontwikkelingen rond 'Het Nieuwe Werken' ten tijde van de economische crisis.

Het tweede mechanisme waardoor institutionele druk op topmanagers wordt uitgeoefend is via werknemers. Als (een bepaald type) werk-privébeleid als normaal wordt gezien binnen de maatschappij kan dit ertoe leiden dat werknemers vinden dat ze er recht op hebben (Lewis, 1997; Lewis & Smithson, 2001). Dit oefent druk uit op topmanagers om werk-privébeleid daadwerkelijk aan te bieden. Tegemoetkomen aan de wensen en verwachtingen van werknemers draagt bij aan het aantrekken en behouden van hooggekwalificeerd personeel (Barney, 1991; den Dulk, 2001; Osterman, 1995), waarbij het tevens kan leiden tot meer betrokken en productievere werknemers (Haar & Spell, 2004; Konrad & Mangel, 2000; Lambert, 2000; Muse, Harris, Giles & Field, 2008). Een verhoogde betrokkenheid van personeel als gevolg van werk-privébeleid kan worden verklaard vanuit het wederkerigheidsprincipe: als werknemers het gevoel hebben iets te krijgen van de arbeidsorganisatie (bijv. werk-privébeleid), zijn ze bereid daar iets voor terug te doen (Lambert, 2000; Osterman, 1995). Omgekeerd kan het niet bieden van werk-privébeleid nadelig zijn voor de arbeidsorganisatie als werknemers vinden dat ze daar recht op hebben, omdat het de kans vergroot dat werknemers gedemotiveerd raken en uit ontevredenheid de arbeidsorganisatie verlaten. Hoewel het binnen de verwachtingen ligt dat topmanagers druk voelen van werknemers om werk-privébeleid aan te bieden, is het onwaarschijnlijk dat deze ervaren druk is toegenomen tussen 2008 en 2011. Potentieel is deze wellicht zelfs verminderd, omdat als gevolg van de economische crisis werknemers tevreden zijn een baan te hebben en daarom minder eisen stellen aan secundaire (en wellicht ook primaire) arbeidsvoorwaarden.

Een verminderde druk vanuit werknemers hoeft echter niet voor alle groepen werknemers te gelden. Werk-privébeleid wordt in Nederland vaak gerelateerd aan vrouwen en in het bijzonder moeders. Deeltijdwerk is bij-

voorbeeld voor vrouwen in Nederland veel gangbaarder dan voor mannen (Portegijs, Cloin, Keuzenkamp, Merens & Steenvoorden, 2008; Portegijs & Keuzenkamp, 2008). Het is niet ondenkbaar dat vrouwen, ondanks de economische crisis, er op rekenen gebruik te kunnen maken van werk-privébeleid. Een werknemersbestand met veel vrouwen en een daarmee grotere afhankelijkheid van vrouwelijke medewerkers zal dan ook meer druk leggen op topmanagers om werk-privébeleid te steunen, ook ten tijde van de economische crisis.

Het derde mechanisme waardoor institutionele druk wordt uitgeoefend op topmanagers ligt bij de overheid. De overheid oefent deze druk uit door middel van wetten en regelingen. Daarnaast kan de overheid door de noodzaak van het ondersteunen van de werk-privébalans van werknemers te onderstrepen bijdragen aan een normatief klimaat in de maatschappij ten gunste van werk-privébeleid (den Dulk e.a., 2010; DiMaggio & Powell, 1983). Ingaan tegen dit normatieve klimaat kan kostbaar zijn voor een arbeidsorganisatie, omdat dit de maatschappelijke reputatie kan schaden (den Dulk, 2001; Osterman, 1995). De normatieve druk op topmanagers als gevolg van de houding van de overheid ten opzichte van werk-privébeleid kan veranderd zijn gedurende de economische crisis, aangezien overheidsaandacht voor werk-privévraagstukken is gedaald in deze periode. De aandacht is verschoven naar financiële vraagstukken en kostenbeheersing. De toegenomen aandacht voor kostenbeheersing vanuit de overheid kan er voor hebben gezorgd dat topmanagers werk-privébeleid zelf ook meer door deze bril zijn gaan bekijken. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat topmanagers ten tijde van de economische crisis meer nadruk zijn gaan leggen op de kosten van werk-privébeleid in hun overwegingen.

Kostenoverwegingen hoeven echter niet voor topmanagers van alle arbeidsorganisaties in dezelfde mate zwaarder te zijn gaan wegen. Het economisch klimaat in Nederland ten tijde van de economische crisis kan immers ook druk hebben gelegd op de financiële situatie van de arbeidsorganisaties zelf. Kostenoverwegingen rond werk-privébeleid zullen daarom wellicht zwaarder wegen voor topmanagers van arbeidsorganisaties die het financieel moeilijk(er) hebben.

### 3 Data en methode

Om de overwegingen van topmanagers ten aanzien van werk-privébeleid te achterhalen zijn er semi-gestructureerde interviews gehouden met topmanagers. Topmanagers staan bovenaan de organisatiehiërarchie en zijn



bijvoorbeeld de directeur van de organisatie, CEO of lid van de raad van bestuur. Omdat topmanagers hoge posities bekleden vereist het interviewen van deze doelgroep een aanpak van 'elite-interviewen' (Morris, 2009). Het is over het algemeen lastig een toezegging te krijgen voor een elite-interview (Aberbach & Rockman, 2002; Goldstein, 2002). Om topmanagers toch zover te krijgen mee te doen aan dit onderzoek zijn ze in 2008 benaderd via persoonlijke netwerken van de onderzoekers en via de netwerken van topmanagers die al meededen aan de interviews (sneeuwballmethode). Het voordeel van deze persoonlijke aanpak was dat het gemakkelijker bleek om topmanagers te benaderen en te overtuigen deel te nemen. Bij het benaderen van de topmanagers is destijds getracht maximale variatie te bereiken op grond van kenmerken: de grootte van de arbeidsorganisatie, het arbeidsorganisatietype, de sector van de arbeidsorganisatie en het geslacht van de topmanager. Dit heeft geresulteerd in 24 interviews aan het begin van 2008 met topmanagers van een breed scala aan arbeidsorganisaties (voor een uitgebreide beschrijving zie: Warmerdam e.a., 2010). Niet al deze interviews zijn echter gebuikt voor de vergelijkende analyse van 2008 en 2011, omdat niet alle topmanagers ook in 2011 hebben deelgenomen. Er waren verschillende redenen om te weigeren, variërend van tijdsgebrek, een gebrek aan interesse tot aan opheffing van de arbeidsorganisatie (twee gevallen). In totaal werden dertien vervol ginterviews gehouden in 2011. Daardoor hebben we voor onderhavige analyse dertien interviews uit 2008 vergeleken met dertien interviews uit 2011.

Niet alle topmanagers hadden nog dezelfde positie in 2011 als in 2008. Als een nieuwe persoon de positie bekleedde is gevraagd om een interview met deze plaatsvervanger. Van de dertien vervol ginterviews in 2011 zijn negen interviews met dezelfde topmanager en vier met hun vervanger.<sup>3</sup> *Tabel 1* geeft een overzicht van de kenmerken van de deelnemende topmanagers en hun arbeidsorganisaties. De tabel laat zien dat de deelnemers inderdaad verschillen met betrekking tot type, grootte en sector van hun arbeidsorganisatie en geslacht van de topmanager. De arbeidsorganisaties zijn gelegen in verschillende steden in Nederland, van kleine steden (ongeveer 40,000 inwoners) tot grote steden (ongeveer 800,000 inwoners). Ongeveer de helft van de arbeidsorganisaties voelde ten tijde van het interview in 2011 de gevolgen van de economische crisis en de topmanagers

3 Tijdens de analyse hebben we gekeken of er een verschil is tussen interviews met dezelfde persoon of de plaatsvervanger. Hoewel verschillende topmanagers verschillende overwegingen hadden, was er geen groot verschil met betrekking tot de stabiliteit/verschuivingen van de overwegingen.



geven aan licht te moeten inkrimpen, de overige topmanagers geven aan dat hun organisatie stabiel is. De arbeidsorganisaties variëren met betrekking tot het percentage vrouwelijke werknemers (tussen 19 procent en 72 procent). In verreweg de meeste arbeidsorganisaties werkt een hoger percentage vrouwen dan mannen in deeltijd. De enige uitzondering is een consultancybedrijf waar zowel veel mannen als vrouwen in deeltijd werken. In twee van de dertien arbeidsorganisaties werkt een relatief gering percentage vrouwen in deeltijd (tussen de 31 en 50 procent). De topmanagers van deze arbeidsorganisaties geven dan ook aan dat ze liever hebben dat medewerkers voltijd werken. De arbeidsorganisaties variëren ook wat betreft het percentage medewerkers dat gebruik maakt van flexibele werktijden en telewerken. Terwijl het in sommige arbeidsorganisaties vrij zeldzaam is (tussen de 1 en 25 procent maakt gebruik van de optie), maken in andere arbeidsorganisaties (bijna) alle medewerkers gebruik maken van de optie. Telewerken is minder gangbaar dan flexibele werktijden. Slechts in twee van de dertien arbeidsorganisaties gebeurt dit frequent. De topmanagers van de andere arbeidsorganisaties geven aan dat het incidenteel voorkomt als noodoplossing of als het beter uitkomt. Werknemers maken er echter geen structureel gebruik van.

Hoofddoel van de semi-structureerde interviews is het begrijpen van de overwegingen van topmanagers ten aanzien van werk-privébeleid. Een op het theoretisch kader gebaseerde topiclijst (inclusief probes) is meegenomen naar het interview. In de interviews van 2008 en 2011 hebben we aandacht besteed aan de volgende onderwerpen: 1) de mate waarin maatschappelijke veranderingen binnen de relatie tussen werk en privé door de topmanager van belang worden geacht voor de arbeidsorganisatie, 2) de visie van de topmanagers op verschillende typen werk-privébeleid (zoals verlofregelingen, flexibele werktijden, deeltijdwerk, telewerken en kinderopvang), 3) de overwegingen van de topmanagers rond het al dan niet aanbieden van werk-privébeleid en 4) de voorwaarden waaronder werk-privébeleid wordt aangeboden. De interviews vonden plaats op een door de topmanagers uitgekozen locatie, in alle gevallen was dit hun eigen kantoor. Voor aanvang van de interviews hebben we hen verzekerd dat het interview zou worden geanonimiseerd en alle informatie vertrouwelijk zou worden behandeld. De interviews duurden tussen de dertig en vijftig minuten. Na toestemming van de topmanagers zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd.

Tabel 1 Kenmerken van de topmanagers en hun arbeidsorganisaties

Arbeidsorganisatie	Sector	Grootte	Financiële situatie 2011 <sup>[A]</sup>	Vrouwelijke werknemers (percentage)	Part time <sup>[B]</sup> (percentage)	Flexibele werktijden <sup>[B]</sup> (percentage)	Telewerken <sup>[B]</sup> (percentage)	Zelfde Per- soon <sup>7</sup> 08 en '11	Geslacht
1 Advocatenkantoor	privaat	<50	Licht krimpend	57%	♂ 11-30 ♀ 51<	26-50	1-25	Ja	Man
2 ICT bedrijf	privaat	50-99	Stabiel	19%	♂ 11-30 ♀ 31-50	76-99	1-25	Ja	Man
3 Investeringsbedrijf	privaat	<50	Licht krimpend	36%	♂ 11-30 ♀ 31-50	1-25	0	Ja	Man
4 Gezondheidszorg	publiek	> 5000	Licht krimpend	68%	♂ 11-30 ♀ 51<	26-50	1-25	Ja	Man
5 Advocatenkantoor	privaat	50-99	Licht krimpend	72%	♂ 31-50 ♀ 51<	0%	51-75	Ja	Vrouw
6 Consultancybedrijf	privaat	< 50	Stabiel	57%	♂ 51< ♀ 51<	76-99	76-99	Ja	Vrouw
7 Bank	privaat	> 5000	Stabiel	72%	♂ 31-50 ♀ 51<	76-99	NB	Ja	Man
8 Onderzoeksorganisatie	privaat	100 – 499	Stabiel	38%	♂ 31-50 ♀ 51<	NB	NB	Nee	2008: Man 2011: Man
9 Telecommunicatie	privaat	1000 - 1999	Licht krimpend	21%	♂ 1-10 ♀ 51<	1-25	1-25	Nee	2008: Man 2011: Man
10 Gemeente	publiek	1000 - 1999	Licht krimpend	47%	♂ NB <sup>[C]</sup> ♀ NB	NB	NB	Ja	Vrouw
11 Ministerie	publiek	50 – 99	Stabiel	30%	♂ 11-30 ♀ 51<	26-50	NB	Nee	2008: Man 2011: Vrouw
12 Productiebedrijf	privaat	< 50	Stabiel	56%	♂ 11-30 ♀ 51<	NB	1-25	Ja	Man
13 Verzekeringsbedrijf	privaat	1000 - 1999	Licht krimpend	39%	♂ 11-30 ♀ 51<	100	26-50	Nee	2008: Man 2011: Man

[A] eigenrapportage topmanager || [B] het gaat hier om gebruik door werknemers || [C] NB = Niet Beschikbaar

### 3.1 Data-analyse

De interviews zijn geanalyseerd met behulp van Nvivo 9.2. We zijn begonnen met een fase van 'open codering' om alle in de data aanwezige onderwerpen en overwegingen te kunnen waarnemen en geen onderwerpen bij voorbaat uit te sluiten. Tijdens de fase van open codering hebben we de codering van verschillende onderzoekers vergeleken op inconsistenties, waarna we de codering enigszins hebben aangepast. Vervolgens volgde een fase van 'axiale codering' waarin coderingen werden gegroepeerd en verbanden werden gelegd tussen categorieën. Dit resulteerde in de volgende categorieën overwegingen van topmanagers ten aanzien van werk-privébeleid: 1) intrinsiek belangrijk, 2) output gestuurd, 3) efficiëntie, 4) betrokkenheid, 5) kosten, 6) aantrekken en behouden van goede werknemers, 7) houden aan overheidsregulering, 8) een moderne werkgever zijn, 9) verwachtingen van werknemers, 10) klantverwachtingen en 11) werknemersproductiviteit. Daarnaast kwamen er uit de data meerdere strategieën naar voren om ervaren negatieve consequenties van werk-privébeleid voor de arbeidsorganisaties te verminderen: 1) blokken, 2) flexibiliteit voor flexibiliteit, 3) bereikbaar zijn en 4) een minimum aantal werkdagen. Om veranderingen in overwegingen te kunnen vaststellen en systematisch te kunnen onderzoeken volgden we twee verschillende procedures. Ten eerste hebben we geteld hoe vaak overwegingen genoemd werden in 2008 en in 2011 met behulp van de 'matrix codering query'. Met deze query onderzochten we welke overwegingen uitsluitend in 2008 of in 2011 werden genoemd en of overwegingen veel vaker werden genoemd in 2008 of in 2011. Het doel van dit proces was het inzichtelijk maken van veranderingen in overwegingen tussen 2008 en 2011. Wanneer overwegingen leken te veranderen tussen 2008 en 2011 gingen we terug naar de citaten om na te gaan of er daadwerkelijk een inhoudelijke verandering waar te nemen is. Als tweede procedure om veranderingen te kunnen waarnemen hebben we per topmanager/arbeidsorganisatie een schema gemaakt van de overwegingen rond diverse typen werk-privébeleid in 2008 en 2011. We gebruiken deze schema's om te achterhalen of er in de overwegingen sprake is van veranderingen binnen eenzelfde persoon/arbeidsorganisatie (in het geval dat de topmanager is vervangen tussen 2008 en 2011). De veranderingen bekeken we vervolgens aan de hand van organisatiekenmerken. Tot slot keerden we terug naar de originele data om te kijken in hoeverre resultaten overeen komen met de interviews.

## 4 Resultaten

We zullen nu de resultaten van de analyses presenteren. Ten eerste zullen we veranderingen in de overwegingen van topmanagers over werk-privébeleid tussen 2008 en 2011 bespreken. Vervolgens zullen we deze veranderingen relateren aan de organisatiecontext.

### 4.1 Veranderingen in de overwegingen van topmanagers tussen 2008-2011

Bij het vergelijken van de interviews uit 2008 en 2011 waren veranderingen zichtbaar in de overwegingen van topmanagers ten aanzien van werk-privébeleid binnen hun organisatie. Kosten van werk-privébeleid stonden meer centraal in de overwegingen van topmanagers in 2011 dan in 2008, wat verband lijkt te houden met de economische crisis. Het kostenbewustzijn in 2011 resulteerde er niet in dat werknemers werk-privébeleid werd ontzegd, maar topmanagers noemden wel meer voorwaarden waar het gebruik van werk-privébeleid door medewerkers aan moet voldoen. Topmanagers stelden deze voorwaarden om negatieve consequenties voor de organisatie te verminderen. Voorbeelden zijn aanwezigheid tijdens bepaalde vastgestelde uren van de dag (blokuren), een minimum aantal werkdagen, het reguleren van de tijden en dagen dat werknemers niet op de werkvloer aanwezig zijn en bereikbaarheid als voorwaarde stellen. De topmanagers legden daarmee in 2011 meer nadruk op het organisatiebelang dan ze deden in 2008.

*Ik vind flexibele werktijden prima als het maar echt flexibel is, dat ook als het nodig is mensen er ook zijn. Die flexibiliteit wil ik dan ook wel. Weet je, ik vind, ik ben heel erg voor flexibele werktijden: flexibel aan de kant van de werknemer dat die het kan plooiën zoals hij of zij het het beste uitkomt, maar ook dat het de werkgever het beste uitkomt. Snap je? Ik vind het prima als mensen part time werken. Als mensen er maar wel voor zorgen dat ze er zijn als ze nodig zijn.*

**Vrouw, gemeente, interview 2011**

De nadruk op de kosten van werk-privébeleid betekende ook dat topmanagers over het algemeen minder positief stonden tegenover deeltijdwerken. Deeltijdwerken werd gezien als relatief duur ten opzichte van voltijd. In een toenemend aantal arbeidsorganisaties werd er dan ook op aangestuurd dat werknemers tenminste vier dagen werken. Tegenover een werkweek van vier dagen stonden topmanager over het algemeen positief. In de arbeidsorganisaties waar vrouwen verhoudingsgewijs weinig deeltijd wer-

ken (tussen de 31 procent en 50 procent van de vrouwelijke medewerkers tegenover meer dan 51 procent in de overige arbeidsorganisaties) gaven de topmanagers expliciet aan voorkeur te geven aan voltijd werkende werknemers en deeltijdwerken alleen bij bepaalde functies toe te staan, zoals bij secretaressefuncties. De houding van de topmanager tegenover werk-privébeleid en het percentage medewerkers dat in deeltijd werkt, is hier aan elkaar gerelateerd.

Ondanks het feit dat kostenoverwegingen en het organisatiebelang meer centraal stonden in de overwegingen van topmanagers over werk-privébeleid in 2011 dan in 2008 lijkt de crisis het eigenlijke werk-privébeleid dat wordt geboden aan werknemers niet te hebben beïnvloed: het aanbod van zowel formeel als informeel werk-privébeleid was (nog) niet verminderd. Aan het einde van de interviews in 2011 is rechtstreeks gevraagd in hoeverre topmanagers dachten dat de economische crisis het werk-privébeleid binnen hun arbeidsorganisatie heeft beïnvloed. Topmanagers gaven aan dat dit niet het geval was, omdat: 1) de economische crisis hun bedrijf (nog) niet had beïnvloed, 2) ze werk-privébeleid niet zagen als iets dat met aanzienlijke kosten gepaard gaat, maar voornamelijk draait om cultuurveranderingen in de organisaties, 3) ze hun aanpak van werk-privébeleid niet wilden veranderen, omdat ze geloofden dat een consequente organisatiestrategie nodig is en werk-privébeleid hier onderdeel van uitmaakt. Ad hoc veranderingen in het werk-privébeleid naar aanleiding van de economische crisis pasten volgens deze topmanagers niet in een dergelijk consistent organisatiebeleid.

Het uitgangspunt van de topmanagers bij werk-privébeleid was dat het de arbeidsorganisatie zo min mogelijk moet schaden en bij voorkeur een positief effect moet hebben. Een specifieke manier die door de topmanagers in 2011 werd genoemd om werk-privébeleid ook voor de arbeidsorganisatie voordelig te maken maar die in 2008 nog niet prominent aanwezig was, is 'Het Nieuwe Werken'. In 2011 introduceerden drie bedrijven het en nog meer noemden het als mogelijke toekomstige ontwikkeling. Het maatschappelijke debat over 'Het Nieuwe Werken' dat tussen 2008 en 2011 prominent opkwam, wordt daarmee weerspiegeld in de interviews. In dit debat wordt 'Het Nieuwe Werken' neergezet als een mogelijkheid om overheadkosten te verminderen terwijl het tegelijkertijd goed is voor de werk-privébalans van medewerkers. Ook de topmanagers wilden door middel van 'Het Nieuwe Werken' laten zien een moderne en aantrekkelijke werkgever zijn die nadenkt over de werk-privébalans van medewerkers terwijl ze tegelijkertijd geld konden besparen door bijvoorbeeld kantooruimte te verminderen en bureaus te laten delen. Sommige topmanagers in dit onderzoek volgden het maatschappelijke debat op de voet en uitten de wens

om gelijke tred te houden met de ontwikkelingen. Hiermee toonden zij zich in hun overwegingen omtrent werk-privébeleid gevoelig voor druk vanuit het publieke debat.

*Ontwikkelingen die je ziet [in de samenleving] die zou je op een gegeven moment ook in je eigen arbeidsorganisatie moeten beproeven.*

**Man, bank, interview 2011**

*Wij zijn er van overtuigd zijn dat het nieuwe werken zorgt voor kostenreductie, qua werkplekken die je nodig hebt, er zijn wel onderzoeken die zeggen dat het een stuk productiviteitsverbetering kan geven van mensen.*

**Man, verzekeringsbedrijf, interview 2011**

Ondanks dat topmanagers meer het organisatiebelang zijn gaan benadrukken tijdens de economische crisis, gaven ze ook aan werk-privébeleid als een steeds vanzelfsprekender onderdeel van hun organisatie te beschouwen. Dit was volgens hen een gevolg van de maatschappelijke ontwikkeling waarbij ook maatschappij-breed werk-privébeleid steeds meer als 'algemeen geaccepteerd' wordt gezien. Dat werk-privébeleid steeds gangbaarder wordt had ook tot gevolg dat topmanagers steeds minder negatieve consequenties van werk-privébeleid zagen. In 2008 werd een verminderde productiviteit en verminderd face-to-face contact als een ongewenste consequentie van werk-privébeleid genoemd terwijl topmanagers dit in 2011 minder als consequenties van werk-privébeleid ervoeren.

Topmanagers verenigden het organisatiebelang met de normalisering van werk-privébeleid door voorwaarden te stellen aan het gebruik van werk-privébeleid door werknemers in hun organisaties. Concrete voorwaarden die gesteld werden zijn: aanwezig zijn tijdens bepaalde vastgestelde uren van de dag (bloktijden), een minimum aantal werkdagen, het reguleren van de tijden en dagen dat werknemers niet op de werkvloer aanwezig zijn en het eisen van bereikbaarheid. Een aantal topmanagers stond uitzonderlijk positief tegenover flexibele werktijden. Deze topmanagers stuurden werknemers op output en niet op aanwezigheid. Voornamelijk in de arbeidsorganisaties van deze topmanagers wordt door bijna alle werknemers gebruik gemaakt van flexibele werktijden. De houding van de topmanager en de uitwerking van beleid in de arbeidsorganisatie zijn hier aan elkaar gerelateerd.

Samenvattend kan worden gesteld dat tussen 2008 en 2011 verschillende veranderingen zijn opgetreden in de overwegingen van topmanagers rond werk-privébeleid. Werk-privébeleid is een vanzelfsprekender onderdeel geworden van het organisatiebeleid. Tegelijkertijd zijn topmanagers als ge-

volg van de economische crisis bewuster geworden van de kosten van werk-privébeleid en stellen ze meer voorwaarden aan het gebruik van werk-privébeleid om negatieve consequenties voor de organisatie te voorkomen. We zullen nu kijken of deze waargenomen veranderingen opgaan voor alle topmanagers of alleen voor topmanagers van specifieke organisaties.

## 4.2 Veranderende overwegingen gerelateerd aan de arbeidsorganisatiecontext

Topmanagers lijken zich meer bewust te zijn geworden van de kosten rond werk-privébeleid. Dit lijkt samen te hangen met de financiële situatie van de organisaties, maar blijft hier niet toe beperkt. Van de topmanagers die zich bezorgder toonden over de financiële kosten van werk-privébeleid (vijf van de dertien noemen dit expliciet), is veruit het merendeel topmanager van een arbeidsorganisatie die licht krimpt in 2011 (vier van deze vijf). Van de topmanagers die aangaven dat hun organisatie stabiel is in 2011, toont één topmanager zich meer bewust van de kosten. Opvallender is dat bijna alle topmanagers ten tijde van de economische crisis het arbeidsorganisatiebelang expliciet voorop zijn gaan stellen in hun afwegingen. Men geeft hier gevolg aan door in toenemende mate voorwaarden te stellen aan het gebruik van werk-privébeleid. Bijna alle topmanagers gaven aan al vrij veel voorwaarden te stellen in 2008 (drie van de dertien) of zijn dit tussen 2008 en 2011 gaan doen (zeven van de dertien). Het vooropstellen van het arbeidsorganisatiebelang en dit bewerkstelligen door voorwaarden te stellen aan het gebruik van werk-privébeleid lijkt dus een algemene trend en niet voorbehouden aan topmanagers van arbeidsorganisaties die financiële gevolgen ondervinden van de economische crisis.

Topmanagers van sommige arbeidsorganisaties omarmden juist werk-privébeleid in de specifieke vorm van 'Het Nieuwe Werken'. Ze gaven aan dit te doen om uit te stralen een moderne werkgever te zijn en tegelijkertijd kosten te besparen. Lang niet alle arbeidsorganisaties kozen echter voor deze benadering. Vooral topmanagers van grotere arbeidsorganisaties en arbeidsorganisaties in de publieke sector gebruikten het argument dat ze de laatste trends op de arbeidsmarkt willen volgen en daarom werk-privébeleid aanbieden.

*Wij hebben een project nog in een pilot fase lopen over wat we dan het nieuwe werken noemen. [...] Maar in toenemende mate zal de generatie na ons, de generaties na ons, op een andere manier willen werken dan wij het gewend zijn. [...] Een 40 urige werkweek die je invult door op kantoor te zijn of te werken vanuit kantoor. Nou dat zal hoe langer hoe minder pregnant worden. Ook het feit*



*dat je op een bepaalde vaste locatie op een kantoor zit wordt minder relevant. Dat heeft te maken met de technologische ontwikkelingen met name, maar ook mensen willen op een andere manier hun leven inrichten en misschien wat meer het gevoel hebben dat ze meer vrijheid hebben. [...] [We doen dit omdat] nou ja, omdat je ontwikkelingen die je ziet die zou je op een gegeven moment ook in je eigen arbeidsorganisatie moeten beproeven.*

**Man, bank, interview 2011**

Ook werknemers lijken er steeds meer vanuit te gaan dat ze gebruik kunnen maken van werk-privébeleid. Topmanagers die jonge en/of vrouwelijke werknemers willen aantrekken toonden zich het meest gevoelig voor de wensen van werknemers rond bijvoorbeeld flexibiliteit of deeltijdwerk. Ze gaven aan 'geen andere keuze' te hebben dan dit beschikbaar te stellen; jongere generaties verwachten flexibiliteit binnen hun baan terwijl vrouwen in het bijzonder de mogelijkheid tot deeltijdwerk als vanzelfsprekend beschouwen. Daarom werd het argument dat het nodig is deeltijdwerk aan te bieden om werknemers aan te trekken en vast te houden het meest gebruikt door topmanagers van arbeidsorganisaties die hoogopgeleide vrouwen willen aantrekken of rondom 'typisch vrouwelijke' functies, zoals secretaresse. Topmanagers stelden dat het bieden van de mogelijkheid tot werken in deeltijd noodzakelijk was, omdat ze anders geen goede (vrouwelijke) werknemers zouden kunnen aantrekken. Dit bleef onveranderd voor deze organisaties tijdens de economische crisis.

*Als je er niet voor zorgt dat vrouwen makkelijk kunnen werken, dan zit je zonder mensen. Dat is heel simpel. Als je bij ons door de gang loopt dan zie je van de onderzoekers is 70 procent vrouw. [...]. Dus dan weet je gewoon, wij moeten altijd zorgen voor een paar dingen. We moeten zorgen dat het voor vrouwen aantrekkelijk is, ook met jonge kinderen. [...] dat ze gemakkelijk part time kunnen werken als ze dat willen. Want dat is uiteindelijk vaak de manier waarop je je gezin en werk regelt.*

**Man, onderzoekerarbeidsorganisaties, interview 2011**

## 5 Conclusie

De afgelopen decennia is werk-privébeleid binnen arbeidsorganisaties steeds vanzelfsprekender geworden. De vraag is echter wat de gevolgen van de recente economische crisis zijn geweest voor dit beleid. Aangezien het de topmanagers binnen arbeidsorganisaties zijn die de beslissingen nemen over de implementatie van werk-privébeleid, hebben we ons in dit

onderzoek op de volgende vraag gericht: *In hoeverre zijn topmanagers anders tegen werk-privébeleid aan gaan kijken tijdens de economische crisis en in hoeverre kunnen eventuele veranderingen worden begrepen aan de hand van de arbeidsorganisatiecontext?* We beantwoorden deze vraag door semi-structureerde interviews te vergelijken die begin 2008 en eind 2011 zijn afgenomen. Begin 2008 was de economische crisis nog niet echt voelbaar in Nederland, terwijl in 2011 de aansluitende recessie plaatsvond. Als startpunt is een theoretisch kader genomen waarin business-case argumentatie wordt gecombineerd met neo-institutionele theorie (den Dulk, 2001). In de periode tussen 2008 en 2011, lijken de kosten van werk-privébeleid prominenter te zijn geworden in de overwegingen van topmanagers. Dit lijkt samen te hangen met de financiële situatie van de eigen arbeidsorganisatie. Vooral wanneer de organisatie financiële gevolgen ondervond van de economische crisis waren topmanagers zich bewust van de kosten van werk-privébeleid. Toch weerhield dit topmanagers er niet van werk-privébeleid aan te bieden aan werknemers. Wel stelden de topmanagers meer voorwaarden aan het gebruik van werk-privébeleid teneinde de door hen gepercipieerde voor de organisatie negatieve gevolgen van werk-privébeleid te minimaliseren. We kunnen hier uit concluderen dat in de overwegingen van topmanagers rond werk-privébeleid ten tijde van de economische crisis het organisatiebelang meer centraal staat en dat er minder vanuit de behoefte van werknemers wordt geredeneerd. Topmanagers laten de belangen van de arbeidsorganisatie prevaleren en willen controle behouden over de uitvoer van werk-privébeleid om deze belangen veilig te stellen.

Gelijktijdig met de grotere focus op het organisatiebelang lijkt de trend naar meer werk-privébeleid te hebben doorgezet ten tijde van de economische crisis: het lijkt niet meer weg te denken uit organisatiebeleid. Topmanagers gaven aan dat ze ervoeren dat werk-privébeleid in de hele maatschappij steeds vanzelfsprekender werd en dat ze het zelf als een steeds vanzelfsprekender onderdeel van het arbeidsorganisatiebeleid zagen. Door het stellen van voorwaarden aan het gebruik van werk-privébeleid brachten de topmanagers dit gegeven in overeenstemming met het arbeidsorganisatiebelang. Een gedeelte van de topmanagers gaf aan voorop te willen lopen bij arbeidsmarktontwikkelingen met de bedoeling gezien te worden als een modern werkgever. Ze wilden dat hun organisatie in de maatschappij ervaren wordt als innoverend. Uit dit onderzoek komt naar voren dat in dit verband 'Het Nieuwe Werken' topmanagers bijzonder aanspreekt. Ze sloten zich hierbij aan bij het maatschappelijk debat dat opkwam tussen 2008 en 2011 en dat 'Het Nieuwe Werken' neerzet als goed voor de werk-

privébalans van werknemers terwijl er tegelijkertijd ook kosten bespaard kunnen worden. Dit laat zien dat ondanks het gegeven dat er ten tijde van de economische crisis vanuit de overheid minder aandacht was voor werk-privébeleid het onderwerp door middel van 'Het Nieuwe Werken' via een zijweg wel degelijk op de agenda is komen te staan. Toekomstig onderzoek zou kunnen kijken of 'Het Nieuwe Werken' inderdaad, zoals in het maatschappelijk debat wordt gesuggereerd, positieve gevolgen heeft voor de werk-privébalans van medewerkers. Dit hoeft immers niet vanzelfsprekend het geval te zijn, aangezien door de technische mogelijkheden om overal en altijd te kunnen werken en daarbij de eisen van werkgevers ten aanzien van de bereikbaarheid van medewerkers (en) de grenzen tussen werk en privé kunnen vervagen. Dit zorgt er mogelijk voor dat de werk-privébalans van medewerkers niet verbetert als gevolg van 'Het Nieuwe Werken' (Peters, den Dulk & van der Lippe, 2008).

Verschillen in de veranderingen in overwegingen van topmanagers rondom werk-privébeleid lijken te kunnen worden begrepen vanuit de organisatiecontext: 1) de wens te worden gezien als een modern werkgever en de daarmee gepaard gaande introductie van 'Het Nieuwe Werken' is alleen terug te vinden onder topmanagers van grote dienstverlenende arbeidsorganisaties, 2) topmanagers van arbeidsorganisaties die financiële gevolgen ondervinden van de economische crisis tonen zich gevoeliger voor de kosten van werk-privébeleid, en 3) topmanagers die jonge werknemers of vrouwen willen aantrekken en behouden tonen zich gevoelig voor hun wensen voor flexibiliteit (jonge werknemers) en deeltijdwerk (vrouwen). Zowel deze verschillen tussen topmanagers als de algemene trends dat werk-privébeleid steeds vanzelfsprekender worden en topmanagers meer gefocust zijn op het organisatiebelang, zijn te begrijpen vanuit het gebruikte theoretische kader van business-case argumentatie en neo-institutionele theorie. Topmanagers nemen in hun overwegingen om wel of geen werk-privébeleid te bieden maatschappelijke ontwikkelingen mee en bekijken of deze maatschappelijke ontwikkelingen relevant zijn voor hun organisatie. Van de mechanismen waardoor institutionele druk op topmanagers kan worden uitgeoefend lijken de verwachtingen van medewerkers het meest centraal te staan in de overwegingen van topmanagers om werk-privébeleid te bieden in aanvulling op wettelijke vereist beleid. Dit is begrijpelijk, aangezien organisaties elke dag te maken hebben met deze verwachtingen van medewerkers en ze er direct schade van ondervinden als de relatie met medewerkers niet goed is. Institutionele druk via andere organisaties (mimetic pressure) lijkt vooral van belang voor grote dienstverlenende organisaties. Topmanagers van deze organisaties lijken

meer dan topmanagers van andere organisaties een 'benchmark logica' te hanteren, waarbij ze voorop willen lopen bij arbeidsmarktontwikkelingen en dus meer willen doen dan andere organisaties.

Niet alle werknemers hebben in gelijke mate toegang tot werk-privébeleid. Rondom deeltijdwerken gaven topmanagers aan dat minder dan vier dagen werken bij hen voornamelijk mogelijk is in typisch vrouwelijke beroepen, zoals secretaresse. Ook gaven vooral topmanagers van organisaties met veel vrouwelijke medewerkers aan dat ze deeltijdwerken wel moesten toestaan omdat ze vrouwen nodig hebben binnen hun organisatie. Dit geeft aan dat er nog steeds een sterke gendernorm bestaat rond deeltijdwerk. Voor vrouwen in deze functies gelden er blijkbaar andere verwachtingen dan voor de overige werknemers. Dit betekent dat er rond werk-privébeleid nog steeds sprake is van genderongelijkheid. Dit lijkt echter vooral te gelden rond verlof en deeltijdwerken en veel minder rond flexibele werktijden en telewerken. Dat werk-privébeleid wordt geassocieerd met vrouwen kan ook betekenen dat het gebruik van werk-privébeleid aanleiding kan vormen tot ongelijkheid op de arbeidsmarkt in termen van promotie en salaris. Vrouwen kunnen door werkgevers worden gezien als werknemers die meer last hebben van een disbalans tussen werk en privé waarmee ze van minder toegevoegde waarde zijn voor de arbeidsorganisatie (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009). De toenemende vanzelfsprekendheid van werk-privébeleid kan echter betekenen dat deze ongelijkheid aan het afnemen is. Discriminatie op basis van het gebruik van werk-privébeleid zou moeten afnemen naarmate het gebruikelijker wordt en meer werknemers er gebruik van maken: immers het onderscheid tussen werknemers op basis van hun gebruik van werk-privébeleid is dan niet meer te maken. Ook in termen van participatie kan het gunstig zijn als werk-privébeleid steeds gangbaarder wordt, omdat het participatie van kwetsbare groepen aan het arbeidsproces makkelijker maakt omdat men werk meer naar eigen behoefte kan vormgeven. Om arbeidsparticipatie en gelijkheid te bevorderen lijkt het dan ook aan te bevelen dat de overheid werk-privébeleid binnen arbeidsorganisaties blijft stimuleren, waarbij er vooral aandacht aan wordt gegeven dat het gebruik van werk-privébeleid ook voor mannen normaal wordt.

Dit onderzoek kent ook enkele beperkingen. Gezien het feit dat dit een kleinschalig kwalitatief onderzoek is onder dertien arbeidsorganisaties, is het aan toekomstig onderzoek om aan te tonen of de overwegingen van topmanagers en de verschuivingen in de overwegingen die in dit onderzoek zijn gevonden gegeneraliseerd kunnen worden. Tevens zou in toekomstig onderzoek onderzocht kunnen worden of de verschuivingen die

in dit onderzoek zijn gesignaleerd doorzetten na 2011. Daarnaast heeft dit onderzoek zich uitsluitend gericht op Nederland. Onderzoek in andere landen of een onderzoek waarin verschillende landen worden vergeleken zijn noodzakelijk om te kunnen begrijpen hoe de overwegingen van top-managers samenhangen met de landscontext. Ondanks deze beperkingen is dit onderzoek een eerste indicatie dat werk-privébeleid steeds meer een integraal onderdeel is van organisatiebeleid, maar dat de focus ten tijde van de economische crisis meer op het organisatiebelang is komen te liggen dan op de werk-privébalans van medewerkers.

## Referenties

- Aberbach, J.D. & Rockman, B.A. (2002). Conducting and coding elite interviews. *Political Science and Politics*, 35(4), 673-676.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family: A comparative perspective. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P.S. Tolbert (Eds.), *The oxford handbook of work and organizations* (pp. 52-73). Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken: Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: ICT Bibliotheek.
- Casper, W.J., Fox, K.E., Sitzmann, T.M. & Landy, A.L. (2004). Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 136-151.
- Davis, A.E. & Kalleberg, A.L. (2006). Family-friendly organizations? Work and family programs in the 1990s. *Work and Occupations*, 33(2), 191-223.
- Deven, F. & Moss, P. (2002). Leave arrangements for parents: Overview and future outlook. *Community, Work and Family*, 5(3), 237-255.
- Dex, S. & Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411-431.
- 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.
- Dulk, L. den, (2001). *Work-family arrangements in organizations: A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Dulk, L. den & Doorne-Huiskes, A. van (2007). Social policy in Europe: Its impact on families and work. In R. Crompton, S. Lewis & C. Lyonette (Eds.), *Women, men, work and family in Europe* (pp. 35-57). New York: Palgrave MacMillan.
- Dulk, L. den, Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A. & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal*, 31, 478-494.
- Dulk, L. den, Peters, P., Poutsma, E. & Ligthart, P.E.M. (2010). The extended business case for childcare and leave arrangements in western and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 156-184.
- Dulk, L. den, Peters, P. & Poutsma, E. (2012). Variations in the adoption of workplace work-family

- arrangements in Europe: The influence of welfare state regime and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2785-2808.
- Dulk, L. den & Ruijter, J. de (2008). Managing work-life policies: Disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1222-1236.
- Dulk, L. den & Spenkelink, S. (2009). *Werkgevers en de afstemming tussen werk en gezin*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West Publishing Company.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), 559-575.
- Goldstein, K. (2002). Getting in the door: Sampling and completing elite interviews. *Political Science and Politics*, 35(4), 669-672.
- Goodstein, J.D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *The Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.
- Gornick, J.C. & Meyers, M.K. (2003). Welfare regimes in relation to paid work and care. *Advances in Life Course Research*, 8, 45-67.
- Haar, J.M. & Spell, C.S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1040-1055.
- Hoobler, J.M., Wayne, S.J. & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and womens' promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957.
- Ingram, P. & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482.
- Josten, E. (2011). *Werkgevers over de crisis*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Konrad, H.M. & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225-1237.
- Lambert, S.T. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Lewis, S. (1997). 'Family-friendly' employment policies: a route to changing organizational culture or playing about in the margins? *Gender, Work and Organizations*, 4(1), 13-23.
- Lewis, S. & Smithson, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, 54(11), 1455-1481.
- Morris, Z.S. (2009). The truth about interviewing elites. *Politics*, 29(3), 209-217.
- Muse, L., Harris, S.G., Giles, W.F. & Field, H.S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171-192.
- Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M., de, Kraan, K., van den Bossche, S. & Goudswaard, A. (2011). *Werkgevers enquête arbeid 2010: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Ollier-Malaterre, A. (2009). Organizational work-life initiatives: Context matters. *Community, Work and Family*, 12(2), 159-178.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681-700.
- Peters, P., Dulk, L., den & Lippe, T., van der (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(4), 341-362.
- Plantenga, J. & Remery, C. (2005). *Reconciliation of work and private life: A comparative review of 30 European countries*. Luxembourg: European Commission.

- Poelmans, S.A.Y. & Beham, B (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-family allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 393-410.
- Poelmans, S.A.Y., Chinchilla, N. & Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2),128-147.
- Portegijs, W., Cloin, M., Keuzenkamp, S., Merens, A. & Steenvoorden, E. (2008). *Verdeelde tijd: Waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Portegijs, W. & Keuzenkamp, S. (2008). *Nederland deeltijdland: Vrouwen en deeltijdwerk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Remery, C., Doorne-Huiskes, A. van & Schippers, J. (2003). Family-friendly policies in the Netherlands: The tripartite involvement. *Personnel Review*, 32(4), 456-473.
- Warmerdam, C., Den Dulk, L. & Van Doorne-Huiskes, A. (2010). Werk-privébeleid: De visie van topmanagers. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 26(1), 8-26.
- Wood, J.S., Menezes, L.M. & Lasiosa, A. (2003). Family-friendly management in Great Britain: Testing various perspectives. *Industrial Relations*, 42(2), 221-250.

## Over de auteurs

**Wike M. Been** is als promovenda verbonden aan de vakgroep sociologie/ICS van de Universiteit Utrecht. Haar onderzoek richt zich op topmanagers en werk-privébeleid.

E-mail: w.m.been@uu.nl

**Laura den Dulk** is als universitair hoofddocent verbonden aan de vakgroep bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Haar onderzoek begeeft zich op het terrein van cross-nationaal onderzoek naar werk-privébeleid binnen bedrijven.

E-mail: dendulk@fsw.eur.nl

**Tanja van der Lippe** is als hoogleraar Sociologie verbonden aan de vakgroep sociologie/ICS van de Universiteit Utrecht. Haar onderzoek begeeft zich op het terrein van de familiesociologie en de organisatiesociologie, en richt zich in het bijzonder op interdependenties tussen werk en privé in nationaal en internationaal vergelijkend perspectief.

E-mail: t.vanderlippe@uu.nl



## Bijlage

Tabel A Overheidsregulering van werk-privébeleid in Nederland

Beleidstype	Nederlands recht
Zwangerschapsverlof	16 weken volledig betaald verlof door de overheid. <sup>[A]</sup>
Vaderschapsverlof	Twee dagen volledig betaald verlof door de werkgever. <sup>[A]</sup>
Ouderschapsverlof	Voor de duur van 26 keer de wekelijkse arbeidsuren. Kan gebruikt worden om tijdelijk deeltijd te werken. Onbetaald tenzij anders afgesproken in de CAO. <sup>[A]</sup>
Deeltijdwerk	Parttime werk en fulltime werk moeten gelijk behandeld worden. Mensen die tenminste één jaar werkzaam zijn bij dezelfde werkgever hebben het recht om aanpassing van arbeidsuren te verzoeken. Deze vraag kan alleen door de werkgever worden geweigerd als er zwaarwegende bedrijfsbelangen meespelen. <sup>[B]</sup>
Flexibele werktijden	Niet gedefinieerd in de wet.
Telewerken	Niet gedefinieerd in de wet.
Kinderopvang	Arbeidsorganisaties leveren een bijdrage aan het kinderopvangsysteem door middel van belastingen. Daarnaast dragen de staat en individuen dragen bij. <sup>[C]</sup>

[A] Bron: Wet Arbeid en Zorg §WBWR0013008, 2001

[B] Bron: Wet Aanpassing Arbeidsduur § WBWR0011173, 2005

[C] Bron: Wet Kinderopvang en Kwaliteitseisen Peuterspeelzalen § 2010WBWR0017017, 2010

