

Geen zorgen voor het werk van morgen

Een kwalitatief onderzoek naar de voorwaarden voor het ervaren van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement wat bijdraagt aan het gebruik maken van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid door werknemers



Masterscriptie

Milou Koreman

Juli 2015

Titel scriptie	Geen zorgen voor het werk van morgen. Een kwalitatief onderzoek naar de voorwaarden voor het ervaren van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement wat bijdraagt aan het gebruik maken van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid door werknemers.
Naam	Milou Koreman j.h.m.koreman@students.uu.nl Studentnummer: 3504336
Universiteit	Universiteit Utrecht
Departement	Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) 2013USG6070
Master	Strategische human resource management
Begeleider	dr. Karianne Kalshoven
2^e lezer	Corine Buers MSc
Datum	10-07-2015
Plaats	Utrecht



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Beste lezer,

Met dit schrijven begint voor mij het einde van mijn tijd aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, waar ik de master Strategisch Human Resource Management volgde. De scriptie die voor u ligt is daar een product van. Een aspect van het 'strategische' in de master SHRM betreft het bestuderen van het afstemmen van de HR strategie op ontwikkelingen uit de omgeving. Een jaar geleden zag ik hoe de combinatie mantelzorg met werk steeds meer aandacht genereerde in Nederland en hoe dat organisaties strategisch reageerden op mantelzorg als ontwikkeling in de omgeving. Op het moment van schrijven is de aandacht voor dit onderwerp, zowel in de politiek als in de media, alleen nog maar gegroeid en is per 1 juli 2015 de Wet verruiming zorgverlof van kracht gegaan en ligt er een wetsvoorstel voor de Wet flexibel werken. In mantelzorgvriendelijk beleid zag ik veel raakvlakken met populaire HR thema's, zoals duurzame inzetbaarheid en flexibel werken, maar ook leeftijdsbewust- en diversiteitsbeleid en MVO. De theoretische handvaten die ik in de master aangereikt kreeg beschouwde ik als relevant voor dit onderwerp, wat maakte dat ik mijn kennis over het fenomeen vanuit mijn bachelor ASW en HR wilde combineren en onderzoek doen naar de combinatie van werk met mantelzorg.

Allereerst wil ik graag mijn scriptiebegeleidster dr. Karianne Kalshoven bedanken, voor haar geduld en scherpe feedback op de stukken. Veel dank voor de moeite die je hebt gestoken in zowel de coaching als praktische ondersteuning tijdens het afronden van de scriptie in de afgelopen periode en voor de manier waarop je het stokje hebt overgenomen. Daarnaast vergeet ik ook zeker niet de fijne begeleiding tijdens het eerste deel van het proces, waar ik Corine Buers graag voor bedank! Vervolgens bedank ik graag Margreet Woessner, projectleider van Stichting Werk&Mantelzorg. Vanaf het eerste contact dat ik met de Stichting zocht voor onderzoek, toonde zij zich zeer behulpzaam en bereikbaar. Ik dank haar onder andere voor haar moeite in benadering van respondenten en het tussentijds contact. Daarnaast dank aan Lidewij Bosman, schrijfster van het autobiografische boek 'Naupaka' over haar eigen mantelzorgervaring en oprichtster van de snel groeiende online community Ik?mantelzorger voor haar interesse in het onderzoek en bijdrage.

Zoals beschreven wordt in deze scriptie, is sociale steun uit de omgeving een voorwaarde om overbelasting bij het combineren van conflicterende rollen (zoals werk en mantelzorg) te voorkomen. Bij de combinatie van werk en mantelzorg zijn vooral het bespreekbaar maken van het onderwerp (emotionele steun) en maatwerkoplossingen in het werk hierbij effectief. Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik het belang hiervan om balans te kunnen bewaren zelf mogen ervaren, voor mijn verschillende rollen in de combinatie van mijn bestuursfunctie, werk, en het scriptieschrijven. In het bijzonder wil ik daarvoor mijn bestuursgenoten bedanken, met jullie kon ik het onderwerp scriptie bespreekbaar maken wanneer ik ook maar wilde en waren maatwerkoplossingen voor mij altijd mogelijk. Ik heb met jullie afgelopen jaar in een absoluut fantastisch team mogen werken!

Tot slot wil ik uit mijn persoonlijke kring mijn ouders, vrienden van het Oelbert en Jurrian bedanken voor jullie oneindige belangstelling en betrokkenheid, ondanks dat ik afgelopen periode niet altijd in staat was dit ook naar jullie te tonen.

Rest mij alleen nog u een fijne leestijd toe te wensen!

Milou Koreman

Utrecht, juli 2015

Samenvatting

Aanleiding en doel

Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource management aan de Universiteit Utrecht, in samenwerking met Stichting Werk&Mantelzorg. De doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de voorwaarden voor het ervaren van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement voor de combinatie van werk en zorg, wat bijdraagt aan het gebruik maken van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid door werknemers. Inzicht hierin draagt bij aan een effectieve vertaling van formeel mantelzorgvriendelijk beleid gericht op het ondersteunen van werknemers met mantelzorg naar de gewenste ervaring van sociale steun op de werkvloer door werknemers. Hiertoe zijn HR professionals en werknemers binnen diverse mantelzorgvriendelijk erkende organisaties geïnterviewd en stond de volgende vraag centraal: ***Wat zijn volgens werknemers en HR professionals de voorwaarden voor het ervaren van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement wat bijdraagt aan het gebruik maken van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid door werknemers?***

In Nederland neemt het aantal overbelaste mantelzorgers die problemen ervaren met de combinatie van werk en mantelzorg toe, tegen de achtergrond van demografische ontwikkelingen (vergrijzing) en maatschappelijke ontwikkelingen (meer informele zorg en arbeidsparticipatie). Ondanks dat er door organisaties steeds meer aandacht wordt besteed aan het thema, wordt er vaak nog ondervraging van de speciale bedrijfsvoorzieningen voor mantelzorgende werknemers geconstateerd.

Resultaten en conclusies

Volgens recent onderzoek is de ervaring van steun voor de combinatie van werk en mantelzorg vanuit de organisatie en het lijnmanagement een voorwaarde om het onderwerp bekend en bespreekbaar te maken en gebruik te maken van de verschillende werk-zorgregelingen. Een ondersteunende organisatie kan worden begrepen als een cultuur waarin medewerkers door zowel de leiding van de organisatie, het lijnmanagement en collega's steun ervaren voor de combinatie van werk en mantelzorg. Uit het kwalitatieve onderzoek is naar voren gekomen dat volgens HR professionals en werknemers een **ondersteunende organisatiecultuur** een voorwaarde is voor het ervaren van steun vanuit de organisatie. Deze cultuur kenmerkt zich volgens hen door feminiene normen en waarden zoals *expressie en delen van emotie* en *collegialiteit*. HR professionals noemen ook *het belang van werk-privé balans* en *een participatieve organisatiecultuur*. Daarbij is het volgens HR professionals voor de ervaring van steun belangrijk dat deze dimensies van nature onderdeel uitmaken van de organisatiecultuur en niet alleen aandacht krijgen door middel van het mantelzorgvriendelijk beleid.

Als voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit het lijnmanagement beschrijven HR professionals en werknemers factoren die volgens de literatuur invloed hebben op de bekwaamheid, bereidheid en mogelijkheden van leidinggevenden voor effectief *people management* rondom werk en mantelzorg. HR professionals en werknemers noemen voor de **bekwaamheid** van leidinggevenden een op *medewerkers gerichte leiderschapsstijl*, een *pro sociale waardeoriëntatie* en *duidelijke*

communicatie over het beleid. Daarnaast benoemen zij beiden de *kennis van recent HR gedachtegoed* als een factor die bijdraagt aan de bekwaamheid, vaak in samenhang met *training in people management en ondersteuning vanuit HR professionals*. Voor de **bereidheid** van leidinggevend en beschrijven zij voornamelijk de negatieve invloed van *conflicterende prioriteiten* op het *people management* rondom werk en zorg van leidinggevend. Vooral werknemers benoemen het belang van de *kwaliteit van de relatie* tussen de leidinggevend en de medewerker. Zowel HR professionals als werknemers benoemen voor de **mogelijkheden** voor *people management* rondom werk en mantelzorg factoren die de discretionaire ruimte van de leidinggevend om te handelen beïnvloeden, zoals *hoge werkdruk*.

Om een volledig en correct beeld over de factoren die bijdragen aan de voorwaarden voor effectief *people management* te verkrijgen, is het voor vervolgonderzoek relevant om het perspectief van leidinggevend te betrekken.

Praktische relevantie

De kerngedachte van de praktische implicaties van dit onderzoek is dat mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid een lange termijnvisie nodig heeft en vraagt om ondersteuning vanuit integraal HR beleid en door de volledige organisatie. De implicaties voor de praktijk zijn weergegeven in onderstaand schema.

Termijn /HR cyclus	Lang	Middellang	Kort
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Denk/cultuuromslag:</i> <ul style="list-style-type: none"> - emotiemanagement - feminiene dimensies toelaten 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integraal HR beleid:</i> <ul style="list-style-type: none"> - holistische mensbenadering - investeren in algemene HR ontwikkelingen gericht op werk-privébalans 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>People managers werven</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mogelijkheden leidinggevend:</i> <ul style="list-style-type: none"> - discretionaire ruimte vergroten 	
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bereidheid leidinggevend:</i> <ul style="list-style-type: none"> - wegnemen strategische spanningen 	

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1 Inleiding	7
1.1 <i>Probleemstelling</i>	9
1.2 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	12
1.3 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	12
1.4 <i>Leeswijzer</i>	13
2 Theoretisch kader	14
2.1 <i>De rol van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid binnen (S)HRM</i>	14
2.1.1 Elementen van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid	14
2.1.2 Conclusie	18
2.2 <i>Voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement voor de combinatie van werk en mantelzorg</i>	19
2.2.1 De ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur voor de combinatie van werk en mantelzorg door werknemers	19
2.2.1.1 Voorwaarden voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur	21
2.2.2 Verschillen in de ervaring van steun van het lijnmanagement door werknemers	22
2.2.2.1 Factoren die bijdragen aan de voorwaarden voor effectief <i>people management</i> van leidinggevenden	30
2.3 Conclusie	31
3 Methodologie	32
3.1 <i>Onderzoeksbenadering</i>	32
3.2 <i>Methodie van dataverzameling</i>	33
3.3 <i>Selectie participanten</i>	33
3.4 <i>Data-analyse</i>	35
3.5 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	35
4 Resultaten	37
4.1 <i>Inleiding</i>	37
4.2 <i>Ondersteunende organisatiecultuur voor de combinatie van werk en mantelzorg</i>	37
4.2.1 HR professionals	37
4.2.2 Werknemers	42
4.3 <i>Voorwaarden voor de ervaring van effectief people management</i>	45
4.3.1 HR professionals	45
4.3.2 Werknemers	50
5 Conclusie en discussie	56
5.1 <i>Beantwoording probleemstelling</i>	56
5.2 <i>Discussie</i>	60
	5

5.2.1 Reflectie op de resultaten en theorie	60
5.2.2 Beperkingen van het onderzoek	61
5.2.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	62
5.2.4 Praktische relevantie	63
Literatuurlijst	67
Bijlagen	73
<i>Bijlage 1 Definitielijst feminiene en masculiene normen en waarden</i>	73
<i>Bijlage 2 Overzicht participanten</i>	74
<i>Bijlage 3 Topiclijsten</i>	75
<i>Bijlage 4 Codebomen</i>	81
<i>Bijlage 5 Paper Publieke Dimensie</i>	85

1 Inleiding

“Ik ben daar heen geweest en ik vond het wel heel sneu want er konden vijfhonderd man in die zaal en er waren er ongeveer negentig [...] Dus ja, komt het dan niet voor of wordt er gewoon minder over gesproken? [...] Ja, en ook als ik zie wat hier werkt, we hebben een heel vaste personeelsclub, mensen blijven hier en die worden ook langzaam oud dus ze hebben allemaal oudere ouders, dus je maakt mij niet wijs dat er niet veel meer mantelzorgers zijn en rondlopen en niet bekend zijn dan er daar waren. Want ik bedoel, de leidinggevende kon mensen aanmelden, dus mijn leidinggevende nu had zoiets van nou wat een onzin. Anders was er helemaal niemand geweest als ik niet had gegaan. Dus ja, ik vond het wel heel sneu, wat gaat er nou niet goed in het hele proces?”

Bovenstaand citaat is afkomstig van een mantelzorgende werknemster die deelnam aan een bijeenkomst tijdens de ‘Dag van de mantelzorg’, waar waardering wordt uitgesproken voor het bijzondere werk van mantelzorgers. In toenemende mate besteden organisaties in Nederland aandacht aan de combinatie van werk en mantelzorg door werknemers (Werk&Mantelzorg, 2015a), omdat er is divers empirisch bewijs is dat de combinatie van werk met zorg moeilijkheden met zich kan meebrengen. De helft van de werkende mantelzorgers¹ voelt zich overbelast (Van Male, Duimel & De Boer, 2010). Het verlenen van mantelzorg kan conflicten opleveren op het werk of in de thuissituatie (Oudijk et al., 2010). Door de toegenomen omvang van het aantal mantelzorgers neemt ook het aantal overbelaste mantelzorgers toe. Deze overbelasting van de mantelzorgende werknemer kan leiden tot ziekte(verzuim) en uitval². Er ontstaat voor organisaties dan ook een groeiende noodzaak om personeelsbeleid af te stemmen op de combinatie van werk en mantelzorg.

Het citaat illustreert onder andere dat, ondanks dat er veel aandacht wordt besteed aan het thema, er vaak nog ondervraging van de speciale bedrijfsvoorzieningen voor werknemers die werk met mantelzorg combineren geconstateerd wordt (Tolkacheva & van Groenou, 2014) en de ervaring van steun van onder andere de leidinggevende daar een belangrijke rol in speelt (Plaisir, Broese van Groenou & Keuzenkamp, 2014). Waarom dit onderzoek zich dan ook richt op de voorwaarden van de ervaring van deze sociale steun binnen organisaties door werknemers die werk met mantelzorg combineren wordt in deze paragraaf verder uiteengezet.

Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid *“draagt bij aan een organisatiecultuur waarin werknemers met mantelzorgtaken de mogelijkheid hebben betaald werk met vaak intensieve zorgtaken te combineren”* (Werk&Mantelzorg, 2015b). De criteria voor dit beleid zijn dat *1) de combinatie van werk en mantelzorg bekend en bespreekbaar is 2) de wettelijke verlofregelingen bekend zijn en actief worden toegepast 3) en dat leidinggevend en medewerkers samen op zoek gaan naar maatwerkoplossingen.*

Het beleid lijkt een positieve invloed te hebben op individuele medewerkers uitkomsten doordat het de arbeidsproductiviteit- en participatie van mantelzorgende werknemers ten goede te komt (Tolkacheva & van Groenou, 2014). Het zou leiden tot een verbetering van autonomie, zelfvertrouwen en loyaliteit (Yeandle, Bennett, Buckner, Shipton & Suokas, 2006) en

¹ In 2008 telde Nederland 450.000 overbelaste mantelzorgers (Van Male, Duimel & De Boer, 2010).

² In 2007 zijn tussen de 50.000 en 100.000 werkende mantelzorgers minder gaan werken of tijdelijk of definitief gestopt met werken (Werk&Mantelzorg, 2015c).

stressvermindering (Tolkacheva & van Groenou, 2014). Op organisatieniveau lijkt het ook positieve effecten te hebben op organisatieuitkomsten: een afname van (ziekte)verzuim (Zuba & Schneider, 2013; Dembe, Dugan, Mutschler & Piktialis, 2008; Yeandle et al., 2006), minder verloop (minder werving- en selectiekosten) (Plaisir et al., 2014; Yeandle et al., 2006), een verbetering van *people management*, het aantrekken en retentie (behoud van kennis en ervaring) van personeel, stijging van productiviteit, verbetering van dienstverlening en het imago van een aantrekkelijke werkgever (Yeandle et al., 2006). Het is dan ook niet verwonderlijk dat het aantal organisaties dat vorm geeft aan mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid stijgt³.

Rol van ervaring van steun bij gebruik werk-zorgregelingen

Uit onderzoek blijkt echter dat niet elke werknemer die behoefte heeft aan de bedrijfsvoorzieningen ook daadwerkelijk gebruik maakt van de wettelijke verlofregelingen⁴, maatwerkoplossingen (flexibele werktijden/werkaanpassingen) met de leidinggevende⁵ zoekt, of de situatie zelfs niet bespreekbaar maakt⁶. Kwalitatieve studies tonen aan dat de perceptie van werknemers van een ondersteunende organisatie voor een goede combinatie van werk en mantelzorg zeer gewenst is (Hamblin & Hoff, 2011, in: Tolkacheva & van Groenou, 2014). Het gebruik van de werk-zorg regelingen blijkt daarbij erg af te hangen van de ervaring van steun door collega's en leidinggevende voor de combinatie van werk en zorg (Blair-Loy & Wharton, 2002; Kim, Ingersoll-Dayton, Kwak, 2013).

Om geen gebruik te maken van maatwerkoplossingen lijken onbekendheid met de beschikbare regelingen en de mate waarin mantelzorg bespreekbaar lijkt in de organisatie de belangrijkste redenen. Dat mantelzorg niet bekend en niet bespreekbaar wordt gemaakt lijkt te wijten aan dat bij meerdere organisaties en voor veel mantelzorgende werknemers dit nog niet vanzelfsprekend is (Tolkacheva & van Groenou, 2014). Een deel hiervan vindt het onnodig om dit te bespreken en andere zijn bang voor negatieve reacties (Tolkacheva & van Groenou, 2014). Er lijkt een nog te groot taboe op het onderwerp te rusten. Werknemers vinden het een privékwestie en willen geen zeurpiet zijn, verwachten weinig begrip op het werk (Werk&Mantelzorg, 2014) willen werkgever en collega's niet belasten/goodwill verspelen (Avenhuis & Kruiswijk, 2013) en zijn bang voor een zwakkere positie of minder kans op het werk (Internationale "Workmonitor, 2014). Daarbij lijkt de bespreekbaarheid nauw samen te hangen met het gebruik van de verlofregelingen en maatwerkafspraken. Wanneer deze maatwerkafspraken en verlofregelingen worden ingezet, impliceert dit dat leidinggevende en medewerker met elkaar over mantelzorg in gesprek zijn geweest

³ Inmiddels zijn er 165 organisaties die de Erkenning 'Mantelzorgvriendelijke organisatie' in ontvangst hebben genomen. Deze worden uitgereikt door Stichting Werk&Mantelzorg. Deze stichting is door initiatiefnemers Mezzo (Landelijke Vereniging voor Mantelzorgers en Vrijwilligerszorg) en Qidos (HR adviesbureau) opgezet in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, om mantelzorgvriendelijk beleid binnen organisaties onder de aandacht te brengen en te bevorderen (Stichting Werk&Mantelzorg, 2015). Benadering van respondenten en het onderzoek vindt plaats in samenwerking met deze stichting.

⁴ Ongeveer 20% van de mantelzorgende werknemers heeft behoefte aan zorgverlof maar maakt er geen gebruik van (Tolkacheva & van Groenou, 2014).

⁵ Ongeveer 13 tot 16% van de mantelzorgende werknemers zou gebruik willen maken van verschillende werkaanpassingen, maar doet dat (nog) niet (Tolkacheva & van Groenou, 2014).

⁶ Verschillende bronnen melden dat 30 tot 50% hun collega's of leidinggevende niet hebben ingelicht over mantelzorgtaken (Tolkacheva & van Groenou, 2014).

en collega's daarvan op de hoogte zijn (Tolkacheva & van Groenou, 2014). De bespreekbaarheid van mantelzorg zou dan ook een kritieke rol kunnen spelen bij het benutten van de regelingen voor mantelzorgers (Tolkacheva & van Groenou, 2014). Bekendheid met de mantelzorgsituatie betekent echter nog niet automatisch dat er vervolgens ook over gesproken wordt met collega's en leidinggevendenden of ondersteuning wordt gevraagd.⁷

Dat het essentieel is om steun vanuit de omgeving te ervaren voor de combinatie van werk en mantelzorg binnen organisaties om gebruik te maken van de werk-zorgregelingen, komt overeen met de literatuur over *social support* in de werkcontext als voorwaarde voor een goede werk-familie balans (Kossek et al., 2011). Wanneer de familierol participatie in de werkrol belemmerd, of omgekeerd, kan zich rolconflict voordoen (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Ook in de literatuur over werk-familie balans wordt namelijk aangenomen dat *social support* een kritieke hulpbron is voor een betere balans tussen de verschillende rollen op het werk en in familie (Kossek et al., 2011). Daarbij is het combineren van werk en mantelzorg niet per definitie schadelijk; wanneer de werkrol en de zorgrol in balans zijn, heeft dit een positief effect op het welzijn (Arksey, 2002; Voydanoff, 2005; Van Campen et al., 2012; in: Plaisier et al., 2014). Mantelzorgvriendelijk beleid kan daarom begrepen worden als personeelsbeleid gericht op sociale steun om de werk-zorgbalans van werknemers te verbeteren. Uit de literatuur over deze sociale steun blijkt ook dat (naast praktische steun en autonomie van werk, tijd en plaats) emotionele sociale steun een belangrijke voorwaarde is voor werknemers om een goede werk-familie balans te ervaren (Kossek et al., 2011).

1.1 Probleemstelling

Het is dus bekend, uit de literatuur over sociale steun en uit onderzoek binnen organisaties naar werknemers met mantelzorg, dat mantelzorgers een ondersteunende omgeving nodig hebben om hun situatie bespreekbaar te maken binnen de organisatie. Waar echter nog geen onderzoek naar is gedaan, is wat de voorwaarden zijn voor de ervaring van sociale steun door werknemers binnen organisaties, in de specifieke context van de combinatie van werk met mantelzorg. Het ervaren van steun vanuit de organisatie, leidinggevende en collega's lijkt immers essentieel voor het gebruiken van de werk-zorgregelingen binnen het mantelzorgvriendelijke beleid door werknemers.

Daarom richt dit onderzoek zich op het beschrijven van de voorwaarden voor de ervaring van deze sociale steun binnen organisaties, door werknemers die werk met mantelzorg combineren. Vanwege het gebrek aan onderzoek naar personeelsbeleid betreffende werk en mantelzorg, biedt onderzoek dat in meer algemene begrippen werk-familie beleid bestudeert in organisaties aanknopingspunten voor deze voorwaarden. Het is interessant en noodzakelijk om hier inzicht in te krijgen, omdat dit bijdraagt aan een effectieve vertaling van formeel beleid gericht op het ondersteunen van werknemers

⁷ 55% van de collega's en 23% van de leidinggevendenden die bekend zijn met de mantelzorgsituatie praten hier niet over met de medewerker (Schakel, 2013, in: Tolkacheva & van Groenou, 2014). 2/3e van de leidinggevendenden geeft aan 'verlofvrees' te ervaren: wanneer zij mantelzorgers op de verlofregelingen zouden wijzen, vrezen zij dat mantelzorgers massaal gebruik gaan maken van de verlofregelingen. De praktijk wijst uit dat kortdurend (15%) en langdurend zorgverlof (5%) relatief weinig worden gebruikt. (Moree, 2002). Meerdere onderzoeken wijzen dan ook uit dat werknemers met mantelzorg het meest gebaat zijn (om verscheidene redenen) bij maatwerkoplossingen (Tolkacheva & van Groenou, 2014).

met mantelzorg naar de gewenste ervaring van sociale steun op de werkvloer door werknemers. Dit is relevant omdat wanneer overbelaste werknemers gebruik maken van de werk-zorgregelingen overbelasting en uitval kan voorkomen. Hierdoor blijven mantelzorgers volgens onderzoek productiever en duurzamer in organisaties (Tolkacheva & van Groenou, 2014; Dembe et al., 2008; Plaisir et al., 2014; Yeandle et al., 2006; Zuba & Schneider, 2013). Inzicht hierover wordt verkregen vanuit het perspectief van zowel werknemers die gebruik maken van deze werk-zorgregelingen als HR professionals binnen mantelzorgvriendelijke erkende organisatie. In de volgende alinea wordt besproken welke invalshoeken uit de literatuur voor deze sociale steun relevant zijn om in dit onderzoek te worden meegenomen.

Aansluitend op onderzoek uit HRM omtrent werk-familie regelingen en de ervaring van steun, richt dit onderzoek zich op de voorwaarden voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur en de factoren die invloed hebben op de voorwaarden voor het toepassen van effectief *people management* door lijnmanagers. Omdat volgens onderzoek de ervaring van steun vanuit de organisatie, de leidinggevende en collega's en de bespreekbaarheid van mantelzorg een kritieke rol zouden kunnen spelen bij het benutten van de regelingen voor mantelzorgers (Tolkacheva & van Groenou, 2014), richt dit onderzoek zich op de dimensies voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur. In een organisatiecultuur die ondersteunend is voor de combinatie van werk en mantelzorg lijkt de bespreekbaarheid van het onderwerp hoger dan in een organisatiecultuur die daar niet ondersteunend aan is. Ook richt dit onderzoek zich op de factoren die invloed hebben op de *people management* competenties van leidinggevendenden in de ondersteuning aan werknemers die werk met mantelzorg combineren. Dat de ervaring van de geboden steun individueel bepaald is sluit aan bij recent HR onderzoek naar de ervaring van werknemers met het personeelsbeleid in organisaties en toont aan dat ook omgevingsfactoren van belang zijn voor de interpretatie van HR beleid. Voortbordurend hierop kan worden beargumenteerd dat mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid op papier niet hetzelfde hoeft te zijn als hoe dit beleid in de praktijk wordt uitgevoerd en ervaren. De ervaring van steun komt tot stand in de perceptie van de werknemer van de uitvoering van het beleid door de organisatie (Wright & Nishii, 2006). Lijnmanagers krijgen tegenwoordig steeds meer verantwoordelijkheid voor deze uitvoering van het HR beleid (Larsen & Brewster, 2003; Purcell & Hutchinson, 2007). Uit de wetenschappelijke literatuur kan daarbij begrepen worden dat werknemers steun vanuit de leidinggevende ervaren wanneer lijnmanagers effectief *people management* uitvoeren (Knies, 2012). Om deze verantwoordelijkheden voor *people management* effectief uit te kunnen voeren, hebben leidinggevendenden volgens het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) de juiste hulpbronnen (*abilities, motivation, opportunities*) hiervoor nodig.

Gegeven bovenstaande uiteenzetting, is het noodzakelijk om de volgende hoofd –en deelvragen te definiëren:

Wat zijn volgens werknemers en HR professionals de voorwaarden voor het ervaren van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement wat bijdraagt aan het gebruik maken van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid door werknemers?

Er wordt een antwoord op de centrale vraag geformuleerd door middel van deelvragen. Deelvraag één tot en met drie wordt eerst door middel van literatuuronderzoek belicht en vervolgens worden aan de hand van dataverzameling antwoorden geformuleerd op deelvraag twee en drie:

1. *Wat is de rol van mantelzorgvriendelijk beleid binnen HRM volgens HR professionals en werknemers?*

Met behulp van deze deelvraag wordt mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid eerst verder gedefinieerd en wordt gekeken wat de rol is van dit beleid binnen het (strategische) *human resource management*. Om voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit de organisatiecultuur en het lijnmanagement te herleiden uit de bestaande literatuur is het eerst nodig om mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid binnen het kader van HRM te plaatsen.

2. *Wat zijn volgens HR professionals en werknemers voorwaarden voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur voor de combinatie van werk en mantelzorg door werknemers?*

HR professionals en werknemers worden gevraagd naar hun ervaringen van factoren in de organisatiecultuur die zij als bevorderend of belemmerend ervaren, om hun percepties voor de dimensies van een ondersteunende organisatiecultuur voor het combineren van werk en mantelzorg in beeld te brengen.

3. *Wat zijn volgens HR professionals en werknemers factoren die bijdragen aan de voorwaarden voor effectief people management van lijnmanagers ten behoeve van een goede werk-zorg balans van werknemers?*

Aan de hand van deze deelvraag wordt een beeld gevormd van de percepties van HR professionals en werknemers op de factoren die invloed hebben op de juiste hulpbronnen van lijnmanagers voor effectief *people management*. HR professionals en werknemers zullen niet letterlijk naar hun perceptie van de *abilities, motivation* en *opportunities* van de lijnmanagers worden gevraagd. Deze vormen in dit onderzoek een raamwerk om de factoren die invloed hebben op deze *people management* competenties van lijnmanagers in te kunnen plaatsen. Door het gedrag van leidinggevendenden kan een verschil ontstaan in het formele beleid zoals dit door het management bedoeld is en hoe het door werknemers wordt ervaren. HR professionals wordt daarom gevraagd naar het formele beleid omtrent werk en mantelzorg en naar de mogelijkheden die leidinggevendenden krijgen om ondersteuning te bieden. Echter kan bijvoorbeeld de kwaliteit van de relatie tussen werknemer en leidinggevendende de bereidheid van leidinggevendenden om ondersteuning te bieden beïnvloeden. Om een volledig beeld te

krijgen wordt daarom niet alleen aandacht besteed aan het formele beleid, maar wordt ook het perspectief van de werknemer meegenomen.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Over het algemeen is er nog relatief weinig onderzoek gedaan naar het vraagstuk van de combinatie van werk en mantelzorg binnen organisaties. Het onderzoek dat hiernaar gedaan is, richt zich vooral op de veronderstelde positieve effecten van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid op werknemers en organisaties. Ondanks dat zich ondervraging van de zorg-werkregelingen voordoet (Tolkacheva & van Groenou, 2014) en de aanverwante negatieve consequenties bekend zijn (De Boer et al., 2010; Martire et al., 1997; Fredriksen and Scharlach, 1999, Evandrou & Glaser, 2003, in: Plaisir et al., 2014) is het opvallend dat er relatief weinig onderzoek is naar de oorzaken van het al dan niet gebruiken van mantelzorg maatregelen door werknemers. Hierdoor blijft dit aspect van het vraagstuk onderbelicht.

Op het terrein van werk-zorg balans bij mantelzorgende werknemers is dan ook aangetoond dat, naast kenmerken van de persoon of zorgsituatie (Oude Avenhuis & Kruiswijk, 2013) ook de omgeving binnen de organisatie van de medewerker een belangrijke factor is ten aanzien van het gebruik maken van de werk-zorgregelingen (Schakel, 2013, in: Tolkacheva & van Groenou, 2014). De beschikbare wetenschappelijke literatuur over werk-familie arrangementen en de ervaring met HR beleid biedt kaders voor welke omgevingsfactoren daarbij van belang zijn en daarvan kunnen gewenste condities voor de ervaring van steun om gebruik te maken van werk-zorgregelingen worden afgeleid. De bijdrage voor de literatuur die deze scriptie beoogt, is om inzicht te geven in wat die gewenste omgevingscondities voor de ervaring van steun zijn binnen organisaties in de specifieke context van de combinatie van werk en mantelzorg. Wanneer het conceptuele raamwerk geschikt lijkt voor de beschrijving van de resultaten, zijn dit bruikbare concepten om de voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement te beschrijven in genoemde specifieke context en kan hiermee vervolgonderzoek worden gedaan.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Nederland kent een hoog aantal mantelzorgers en dit aantal neemt de komende jaren toe⁸. Dit wordt veroorzaakt doordat de vraag naar mantelzorg tegen de achtergrond van demografische ontwikkelingen (vergrijzing) en maatschappelijke ontwikkelingen (een groter beroep op informele zorg⁹ en het doel van verhoogde arbeidsparticipatie) de komende jaren zal toenemen (Sadiraj, Timmermans & Ras, 2009). Door de toegenomen omvang van het aantal mantelzorgers neemt ook het aantal overbelaste mantelzorgers toe. De beleidsdoelen 'meer en langer werken' en 'meer zelf zorgen voor zieken en gehandicapte verwanten' van de overheid lijken op gespannen voet te staan met elkaar

⁸ In 2008 waren er 3,5 miljoen mantelzorgers van 18 jaar en ouder in Nederland. In 2008 verleenden 2,6 miljoen mantelzorgers langdurig hulp en 1,1 miljoen langdurig en intensief hulp (Oudijk et al., 2010). Tot 2030 zal het aantal mantelzorgers met 5% (Sadiraj, Timmermans & Ras, 2009).

⁹ Met de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) uit 2007 vermaatschappelijkt de zorg om de (kosten van) de formele en professionele zorg te ontzien en is gericht op het ondersteunen van participatie. Vanuit het doel van zelfredzaamheid wordt er een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van burgers voor hun hulpbehoevende netwerkleden (Sadiraj, Timmermans & Ras, 2009).

(Sadiraj, Timmermans & Ras, 2009) en er wordt een discrepantie¹⁰ tussen de vraag en het aanbod van mantelzorgers verwacht wanneer mannen en vrouwen willen voldoen aan de gewenste arbeidsparticipatie (Sadiraj, Timmermans & Ras, 2009). Omgekeerd betekent dat deze discrepantie voor organisaties gevolgen kan hebben voor de arbeidsparticipatie- en productiviteit van (mogelijke) werknemers. De inzichten uit deze scriptie hebben als doel om bij te dragen aan inzichten voor een effectieve vertaling van formeel beleid naar de gewenste ervaring van steun voor de combinatie van werk en mantelzorg op de werkvloer.

Deze inzichten zijn maatschappelijk gezien van belang omdat de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen voor zowel werkgevers als werknemers problematisch zijn. De discrepantie tussen de vraag en het aanbod van werk en mantelzorg kan een domino-effect van omvallende werkende mantelzorgers en te weinig zorg voor hulpbehoevenden veroorzaken (Werk&Mantelzorg, 2015d). Het behouden van gezonde, gemotiveerde en duurzame inzetbare werknemers is voor veel organisaties van belang, zeker gezien de veronderstelde krapte op de arbeidsmarkt waardoor organisaties moeite hebben voldoende gekwalificeerd personeel te vinden en te behouden. Dit geldt zeker voor sectoren waarin veel mantelzorgers voorkomen, zoals de overheid en de zorg (Werk&Mantelzorg, 2014). Eén op de zes werknemers combineert werk met mantelzorgtaken. In de ziekenhuis- zorg- en welzijnssector is dat zelfs één op de vier personen (Josten & Boer, 2015). Deze sectoren hebben naast krapte op de arbeidsmarkt ook te maken met ontgroening, waardoor zij moeite zouden hebben met jong en talentvol personeel aantrekken. Deze ontwikkeling wordt ook wel aangeduid als 'vissen in dezelfde vijver' (Morée & Visser, 2007).

1.4 Leeswijzer

Het vervolg van het onderzoeksrapport is opgezet in verschillende hoofdstukken bestaande uit een theoretisch kader, de methodologische verantwoording, de onderzoeksresultaten en de conclusie, discussie en praktische relevantie. Hoofdstuk 2 bestaat uit de literatuurstudie waarin aan de hand van de deelvragen een theoretisch kader wordt gevormd. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethoden en toegelicht en verantwoord. Hoofdstuk 4 bespreekt de empirische resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 5 wordt in de conclusie een antwoord geformuleerd op de centrale vraagstelling en wordt de daarbij behorende discussie en praktische relevantie besproken.

¹⁰ De verwachting is dat in 2030 de behoefte aan mantelzorg met 8% is toegenomen, waar het aantal burgers dat mantelzorg verleend met 5% toeneemt. Het aantal mantelzorgers zal 10% lager liggen dan de raming, wanneer mannen en vrouwen (zoveel mogelijk) fulltime gaan werken (Sadiraj, Timmermans & Ras, 2009).

2 Theoretisch kader

2.1 De rol van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid binnen (S)HRM

Om voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit de organisatiecultuur en het lijnmanagement te herleiden uit de bestaande literatuur is het eerst nodig om mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid binnen het kader van HRM te plaatsen. Daarom wordt in deze paragraaf mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid gedefinieerd en wordt gekeken wat de rol is van dit beleid binnen het (strategische) *human resource management*.

Implementatie van mantelzorgvriendelijk beleid heeft tot doel mantelzorgende werknemers een betere werk-zorg balans te geven en daarmee overbelasting van de medewerker te voorkomen zodat zij duurzaam inzetbaar blijven binnen de organisatie (Plaisir, Broese van Groenou & Keuzenkamp, 2014). Dit sluit aan bij de doelstelling van HRM om competitief voordeel te verkrijgen en te behouden door het op strategische wijze inzetten van sterk betrokken en bekwame medewerkers. Strategisch HRM doet dat door samenhangende HR activiteiten af te stemmen op organisatiestrategie- en doelstellingen om strategische waarde (en daarmee competitief voordeel) toe te voegen (Boxall & Purcell, 2008).

Afhankelijk van organisatiedoelstellingen verschuiven ook de accenten van het HR-beleid. Om deze doelen te bereiken zetten zij afzonderlijke HR activiteiten in (HR praktijken) of systemen van HR als geheel in (HR bundels) (Boselie & Paauwe, 2005). HR praktijken hebben op twee manieren invloed heeft op medewerkersprestaties: via een cognitief en affectief pad. Bij het affectieve pad willen medewerkers door middel van houding en gedrag de investeringen door de organisatie terugbetalen (Batt, 2002). Mantelzorgvriendelijk beleid kan worden gezien als een HR bundel dat bestaat uit verschillende HR praktijken die voornamelijk het affectieve pad beïnvloeden door middel van sociale steun. Om dieper in te kunnen gaan op deze vergelijking worden nu eerst de elementen van het mantelzorgvriendelijke beleid uitgelegd.

2.1.1 Elementen van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid

Door Stichting Werk&Mantelzorg wordt de erkenning 'Mantelzorgvriendelijke organisatie' aangereikt indien er binnen een organisatie duidelijkheid is over waar toekomstige of huidige mantelzorgers op kunnen rekenen qua steun, begrip en ondersteuning (regelingen en/of maatwerkoplossingen) door de organisatie en wanneer het mantelzorgvriendelijke klimaat directe positieve gevolgen heeft voor de combinatie van werk en mantelzorg van de individuele werkende mantelzorger (Werk&Mantelzorg, 2015e).

Tolkacheva en van Groenou (2014) maken in hun onderzoek naar de baten en lasten van dit mantelzorgvriendelijke beleid een onderscheid in: de beschikbare formele regelingen (verlofregelingen zoals kort- en langdurend zorgverlof) en 'andere bedrijfsvoorzieningen' (het gebruik werkaanpassingen en de bespreekbaarheid van mantelzorg) in organisaties. Om voor de erkenning 'Mantelzorgvriendelijke organisatie' van de Stichting Werk&Mantelzorg in aanmerking te komen, dienen organisaties structureel aandacht te besteden aan de volgende drie elementen:

1. *De combinatie werk en mantelzorg is bekend en bespreekbaar*

Bij het eerste criterium draait het erom dat binnen de organisatie bekend is wat mantelzorg is, dat de organisatie belang hecht aan een goede werk-privé balans (ook van de mantelzorgers), is het thema bespreekbaar in het team/op de afdeling en is er een open cultuur waarin men zich veilig voelt om er over te praten. De kernwoorden er voor elkaar zijn, aandacht, begrip en vertrouwen zijn van toepassing (Werk&Mantelzorg, 2015e).

Dit wordt vorm gegeven door onder andere het onderwerp op te nemen in functioneringsgesprekken, terugkerende aandacht voor het onderwerp (o.a. op de Dag van de Mantelzorg) het verstrekken van informatie erover in de introductiemap voor nieuwe werknemers, het wijzen van de arbodienst op het belang van aandacht voor het thema mantelzorg en regelmatige aandacht voor het thema in het eigen personeelsblad (Werk&Mantelzorg, 2015e).

2. *De verlofregelingen zijn bekend en worden actief toegepast*

Bij het tweede criterium is bekend wat de formele regelingen zijn en de faciliteiten die geboden worden om de combinatie van werk en mantelzorg te optimaliseren en is er bekend wanneer hier gebruik van gemaakt kan worden (Werk&Mantelzorg, 2015e). Organisaties dienen te beschikken over mantelzorgvriendelijke regelingen in de cao, het personeelsreglement, andere HR beleidsinstrumenten en dienen de wettelijke verlofregelingen actief toe te passen (Werk&Mantelzorg, 2015e).

3. *Leidinggevenden en medewerkers zoeken samen naar maatwerkoplossingen*

Bij criteria drie draait het om door middel van de dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid (voor zowel werkgever als werknemer) samen naar maatwerkoplossingen op zoek te gaan voor individuele werk-mantelzorgsituaties van werknemers (Werk&Mantelzorg, 2015e).

De mogelijkheid tot werktijden en/of werkplekken zijn belangrijke mogelijkheden voor werkaanpassing die in meerdere studies naar cao's terugkomen en vermelden daarbij de volgende regelingen mogelijke aanpassingen op het werk: mogelijkheid om thuis te werken, het gebruik van flexibele werktijden, aanwezigheid voor een beperkt maar vast aantal dagen op het werk, bepaalde werkzaamheden kunnen uitstellen, minder taken of verantwoordelijkheden uitvoeren, afspraken met een leidinggevende (Tolkacheva & van Groenou, 2014).

In Nederland hebben 165 organisaties in 2015 een erkenning gekregen (Werk&Mantelzorg, 2015) en deze organisaties werden voor dit onderzoek benaderd. De rode draad voor de bovengenoemde criteria voor mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid komt sterk overeen met de elementen van sociale steun in de werkcontext (Kossek et al., 2011). In de volgende paragraaf wordt daarom ook dieper ingegaan op de inhoud van deze sociale steun en overeenkomsten met het specifieke personeelsbeleid gericht op mantelzorgers.

Sociale steun in de werkcontext

Sociale steun in de werkcontext is herleid uit de literatuur over *social support* en wordt door Kossek, Pichler, Bodner en Hammer (2011) samengevat als de mate waarin individuen ervaren dat hun welzijn als waardevol wordt aangemerkt door hun werkomgeving en dat directe of indirecte hulp wordt geboden om dit welzijn te ondersteunen. Binnen deze literatuur kan een onderscheid gemaakt worden in verschillende *bronnen* (zoals leidinggevenden, collega's en arbeidsorganisaties als geheel) en verschillende *typen* ('algemeen' en 'specifiek inhoudelijk') van sociale steun (Kossek et al., 2011). *Algemene steun* is de mate waarin werknemers ervaren dat leidinggevenden of collega's het algemene welzijn van belang achten door het uitreiken van positieve sociale interactie of hulpbronnen. *Specifiek inhoudelijke steun* heeft betrekking op de perceptie dat belang wordt gehecht aan het kunnen voldoen aan verschillende eisen van rollen (bijvoorbeeld op het werk en binnen familie) en dat daar hulpbronnen voor worden aangeboden (Kossek et al., 2011).

Algemene steun legt de nadruk op de individuele effectiviteit op het werk, waar bij 'specifieke werk-zorg steun' in wordt gezet met als doel de medewerker te ondersteunen om tegelijkertijd werk en zorg taken aan te kunnen. Dit kan bijvoorbeeld door het helpen bij het oplossen van werk-zorg conflicten (gedrag) (Hammer et al., 2009 in: Kossek et al., 2011) of door empathie met de wens voor werk-zorg balans (houding) (Thomas & Gangster, 1995: in Kossek et al., 2011). Algemene steun voor het welzijn van medewerkers binnen organisaties heeft betrekking op:

- a) Emotionele ondersteuning: algemene uitingen van zorg (Huffman, Waltrous-Rodriguez & King, 2008, Kossek et al., 2011)
- b) Instrumentele ondersteuning: tastbare hulp om het welzijn van de werknemer te verbeteren (Huffman, Waltrous-Rodriguez & King, 2008, Kossek et al., 2011)
- c) Structurele ondersteuning: het bieden van de mogelijkheid tot flexibele werktijden, zodat werk en privé kunnen worden gecombineerd (Huffman, Waltrous-Rodriguez & King, 2008, in: Knies, 2012).

Uit onderzoek over werk-familiebalans blijkt dat ook algemene steun voor het welzijn van de medewerker samenhangt met een goede werk-familiebalans van medewerkers, maar dat 'specifieke inhoudelijke' steun bijdraagt aan een betere werk-familie balans (Kossek et al., 2011). Daarom lijkt ook in de situatie van werk en mantelzorg niet alleen de '*specifieke werk-zorg steun*', maar ook de algemene steun voor het welzijn van de medewerkers binnen organisaties van belang voor het ervaren een goede werk zorg-balans. Het is belangrijk om dat onderscheidt scherp neer te zetten, omdat mantelzorgvriendelijk beleid een vorm is van 'specifiek inhoudelijke' steun, namelijk voor de combinatie van werk en zorg.

Sociale steun en mantelzorgvriendelijk beleid

Voor dit onderzoek worden de elementen uit de literatuur over sociale steun en mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid gecombineerd en in Figuur 1 gepresenteerd. De elementen van sociale steun uit het

model van Huffman Waltrous-Rodriguez en King (2008) kunnen worden begrepen als algemene steun en de criteria van mantelzorgvriendelijk beleid als 'specifieke werk-zorg steun'. De drie criteria zijn de criteria die in de vorige paragraaf zijn ingeleid om mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid te definiëren volgens de Stichting Werk&Mantelzorg. Zo past bij emotionele ondersteuning het bekend en bespreekbaar maken van de combinatie van werk en mantelzorg (criterium 1). Het bekend zijn en actief toepassen van de wettelijke verlofregelingen (criterium 2) kan onder instrumentele ondersteuning worden geschaard. Bij structurele ondersteuning (criterium 3) past het samen naar maatwerkoplossingen zoeken door leidinggevenden en medewerkers.

Sociale steun	Criteria mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid
- Emotionele ondersteuning	1. Onderwerp is bekend en bespreekbaar
- Instrumentele ondersteuning	2. Actief toepassen van verlofregelingen
- Structurele ondersteuning	3. Gezamenlijk zoeken naar maatwerkoplossingen

Figuur 1. Sociale steun en mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid, gebaseerd op Huffman Waltrous-Rodriguez en King (2008) en Stichting Werk&Mantelzorg (2015e).

De instrumentele en structurele ondersteuning omvatten het maken van unieke afspraken tussen werknemer en organisatie. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de unieke afspraken die met deze vormen van ondersteuning met mantelzorgende werknemers worden gemaakt, de zogenaamde *idiosyncratic deals*.

Idiosyncratic deals

Mantelzorgvriendelijke organisaties maken unieke afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden met hun mantelzorgende werknemers door middel van maatwerkoplossingen (criterium 3) en het actief toepassen van de wettelijke verlofregelingen (criterium 2). Voor deze maatwerkafspraken wordt in de wetenschappelijke literatuur ook wel de term *idiosyncratic deals (i-deals)* gebruikt: een vrijwillige en persoonlijke afspraak die op een of andere manier afwijkt van de standaard afspraken die voor andere medewerkers gelden (Bal, de Jong, Jansen, Bakker, 2012). Een i-deal is vaak het resultaat van een onderhandeling met de leidinggevende en heeft als doel voordeel op te leveren voor zowel medewerker als organisatie (Rousseau, 2005, in: Knies, 2012) en zou een positieve invloed hebben op de motivatie van medewerkers om te blijven werken (Bal, de Jong, Jansen, Bakker, 2012). Van de Ven, Nauta, de Pater en van Vianen (2012) onderscheiden twee typen *i-deals*: *ontwikkel-* en *ontziet-* *i-deals* (Rousseau, 2005; Rousseau, Hornung & Kim, 2009; Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). *Ontziet i-deals* zijn gericht op het tegemoetkomen van (tijdelijk of toekomstig) verminderde inzetbaarheid van medewerkers door aanpassingen van het werk en maken het werk lichter, minder belastend en/of gemakkelijker. Voor dit onderzoek zal een groot deel van de specifieke werk-zorg

steun dan ook bestaan uit de instrumentele en structurele ondersteuning aan de hand van *ontzie i-deals*.

Ervaren steun vanuit organisatie en betrokkenheid

In de laatste alinea van dit hoofdstuk, met als doel om mantelzorgvriendelijk beleid binnen een HRM kader te plaatsen, wordt ingegaan op de rol van het mechanisme van de ervaring van steun vanuit organisaties en betrokkenheid. *Social exchange theory* beschrijft dat wanneer werknemers zich gesteund voelen in hun behoeften, zij iets terug willen doen door zich in te zetten voor de organisatie (Leisink, Knies & Lange, 2010). Dit suggereert dat wanneer mantelzorgende werknemers ervaren dat hun organisatie belang hecht aan hun werk-zorg balans en daar faciliteiten voor aanbiedt, de werknemer op zijn beurt de plicht voor een weder prestatie voelt en zo meer verbonden raakt met de organisatie. Het resultaat hiervan wordt in de literatuur van het psychologische contract genoemd (Suazo, Martínez, & Sandoval, 2009). Werknemers die instrumentele of socio-emotionele voordelen (sociale steun) ontvangen *reciproceren* door meer positieve werkhoudingen zoals betrokkenheid (Saks, 2006, in: Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013). Studies hebben *i-deals* geïdentificeerd als waardevolle voordelen en aangetoond dat zij wederkerigheid en betrokkenheid tussen werkgever en werknemer kunnen creëren (Amand, Vidarthi, Liden & Rousseau, 2010).

2.1.2 Conclusie

Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid kan begrepen worden als een HRM bundel met verschillende HR praktijken gericht op sociale steun met als doel mantelzorgende werknemers een betere werk-zorg balans te geven en daarmee overbelasting van de medewerker te voorkomen. Het vormt een onderdeel van strategisch HRM beleid dat inspeelt op demografische en maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland. De criteria ervan komen overeen met het theoretische concept van sociale steun in de werkcontext en bestaan uit emotionele, instrumentele en structurele steun vanuit de leiding van de organisatie, het lijnmanagement en collega's. Er kan algemene steun voor het welzijn van de medewerker en specifieke steun voor de combinatie van werk en zorg worden onderscheiden. Sociale steun kan begrepen worden als algemene steun voor het welzijn van de medewerker en de criteria van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid als specifieke werk-zorg steun. De instrumentele en structurele steun bij specifieke werk-zorg steun betreffen vaak *ontzie i-deals*; unieke afspraken tussen werkgever en werknemer om voor aanpassingen op het werk om tijdelijke verminderde inzetbaarheid op te vangen. Organisaties investeren in mantelzorgvriendelijk beleid omdat het, vanwege het mechanisme van reciprociteit, voordelen voor zowel medewerkers als organisaties zou opleveren.

2.2 Voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement voor de combinatie van werk en mantelzorg

Uit de inleiding en de vorige paragraaf werd duidelijk dat de waarneming van steun vanuit de organisatie (zowel instrumenteel als emotioneel) zeer gewenst is voor een goede combinatie van werk en mantelzorg. Daarbij is de ervaring van steun vanuit het lijnmanagement en collega's een belangrijke voorwaarde voor het gebruik van werk-zorgregelingen door werknemers. Emotionele ondersteuning zorgt voor bespreekbaarheid van het onderwerp en lijkt vervolgens een voorwaarde voor het gebruik van de verlofregelingen en maatwerkoplossingen.

In de volgende paragrafen wordt de ervaring van steun vanuit de organisatiecultuur en het lijnmanagement voor dit onderzoek geconceptualiseerd, waarna telkens voorwaarden voor die ervaring van steun worden afgeleid. Tot slot worden de inzichten gecombineerd om tot een theoretisch kader te komen die als leidraad dient voor het veldonderzoek.

2.2.1 De ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur voor de combinatie van werk en mantelzorg door werknemers

Steun vanuit de arbeidsorganisatie als geheel wordt door werknemers ervaren (relatie medewerker-organisatie) wanneer er een ondersteunende organisatiecultuur heerst voor de combinatie van werk en mantelzorg (Kossek, Colquitt & Noe, 2001). Deze ervaring is niet voor iedere werknemer hetzelfde en deze individuele ervaring bepaalt de mate van ervaren steun. Deze organisatiecultuur komt enerzijds door medewerkers in onderlinge interactie tot stand en krijgt anderzijds vorm door (de acties van) de leiding van de organisatie (Fischer, Mosquera & Rojahn, 2000). Lijnmanagers reflecteren, naast de intenties voor het *people management* zoals bedoeld door de leiding, vaak meer de heersende organisatie cultuur (Boxall & Purcell, 2008) en organisatiecultuur beïnvloedt andersom ook de persoonlijke voorkeuren en interesses van lijnmanagers (McGovern et al., 1997).

Organisatiecultuur vormt zo een bron voor de ervaring van steun vanuit collega's, leidinggevende en de leiding van de organisatie. Het begrip organisatiecultuur zal worden geanalyseerd en beschreven in feminiene en masculiene dimensies.

Organisatiecultuur: masculiene en feminiene dimensies

Voor deze scriptie wordt cultuur gedefinieerd als het samenspel van waarden, opvattingen en sociale praktijken, omdat ondanks het grote aantal aan en variëteit in definities van organisatiecultuur alle benaderingen overeenkomen dat het gaat om deze factoren die zorgen voor de dominante eigenschappen van de organisatie (Schein, 1996, in: Fischer et al., 2000). Het delen van waarden, opvattingen en sociale praktijken leidt tot bepaalde verwachtingspatronen waardoor nieuwe leden worden geselecteerd en gepromoveerd die binnen de organisatie passen, waar individuen die daar niet aan voldoen worden afgewezen (Fischer et al., 2000). Dit geldt bijvoorbeeld voor zowel de manier waarop men taken verricht als voor de omgangsvormen met collega's en leidinggevendenden (Fischer et al., 2000). Daarbij leidt cultuur tot identificatie en betrokkenheid bij de doelen van de organisatie, waardoor het als bindmiddel fungeert tussen de leden van een organisatie (Fischer et al., 2000). De

instandhouding van cultuur is een dynamisch proces wat deels onbewust plaatsvindt (Fischer et al., 2000).

Omdat verondersteld kan worden dat een hoge mate van aanwezigheid van feminiene dimensies in een organisatiecultuur bevorderend kunnen werken voor de ervaring van steun voor de combinatie van werk en zorg en hoge mate van masculiene dimensies belemmerend, is voor deze scriptie de beschrijving van organisatiecultuur in termen van masculiene en feminiene dimensies (Hofstede, 1980; Schein; 1985; Quin, 1988) van belang. Zowel Quin (1988) als Schein (1985) maakten een ideaaltypische indeling van cultuur, die grote overeenkomsten vertonen met stereotiepe masculiene en feminiene normen en waarden die heersen in de Westerse cultuur. Schein (1985) deelt masculiene dimensies van organisatieculturen in bij de 'macht en prestatie' cultuur en de feminiene dimensies in de 'steun en rol' cultuur.

Quin (1988) maakt een vergelijkbare indeling met een '*human relations*' cultuur, waar de nadruk ligt op menselijke ontwikkeling, aandacht voor menselijke relaties en goede samenwerkingsverbanden en een '*rational goal*' cultuur waarbij de nadruk ligt op het leveren van prestaties en productiedoelen. Er wordt over het algemeen gesproken over een masculiene organisatiecultuur als masculiene normen en waarden de cultuur van de organisatie overheersen en over een feminiene organisatiecultuur als feminiene normen en waarden de cultuur van de organisatie bepalen (Marshall, 1993).

Er bestaan normen en waarden die direct samenhangen met de onderlinge verhoudingen (bv. collegialiteit) en met de verwachtingen die een organisatie stelt aan medewerkers (bv. grote inzet) (Fischer et al., 2000), maar ook normen en waarden die masculien en feminien emotiemanagement weerspiegelen (Fischer et al., 1998). Voor een overzicht van masculiene en feminiene normen en waarden zie Figuur 2. Kenmerken van een feminien emotiemanagement zijn het toelaten van emoties die betrokkenheid met de ander erkennen of versterken (openheid ten opzichte van emoties), zoals het delen van persoonlijke zorgen of twijfels (Fischer et al., 2000). In een cultuur van masculien emotiemanagement zijn emoties die kwetsbaarheid of afhankelijkheid tonen niet toegestaan (taboe op emoties), zoals gevoelens van schuld of onzekerheid (Fischer et al., 2000). De kenmerken van een masculien emotiemanagement zijn dan ook het instrumenteel inzetten van emoties ter productiviteit van de organisatie of emoties die status en macht bekrachtigen, zoals trots of boosheid (Fischer et al., 2000). Volgens Fischer et al. (2000) kan een masculiene organisatiecultuur worden blootgelegd door de aanwezigheid van dominantie van masculiene (of taakgerichte) normen en waarden ten koste van feminiene (of mensgerichte) normen en waarden in een organisatie, dominantie van een masculien emotiemanagement en een gesloten of onveilig werkklimaat.

2.2.1.1 Voorwaarden voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur

In hoofdstuk één is besproken dat mantelzorgende werknemers de zorgsituatie liever niet bespreken omdat zij bang zijn voor negatieve reacties (Tolkacheva & van Groenou, 2014). Zij willen geen zeurpiet zijn, rekenen op weinig begrip op het werk (Werk&Mantelzorg, 2014) en zijn bang voor een zwakkere positie of minder kans op het werk (Internationale "Workmonitor, 2014). Een organisatiecultuur met een hoge mate aan masculiene dimensies en emotiemanagement zou de angst voor negatieve reacties kunnen versterken, waar een organisatiecultuur met feminiene dimensies en emotiemanagement het bespreekbaar maken van het onderwerp kan faciliteren. Het bespreekbaar maken van het onderwerp lijkt vervolgens een voorwaarde voor het gebruik van zorgverlof en maatwerkoplossingen door werknemers (Tolkacheva & van Groenou, 2014).

Uit voorgaande vergelijking tussen de masculiene en feminiene dimensies van organisatieculturen kan worden begrepen dat in een feminiene cultuur de ervaring van algemene steun voor het welzijn (Kossek et al., 2011) van de medewerker hoger zal zijn dan bij masculiene culturen. Ook zullen de feminiene normen en waarden positiever bijdragen aan de ervaring van specifieke werk-zorg steun (Kossek et al., 2011) dan de masculiene. Dit betekent dat het feminiene organisatieculturen worden ervaren als ondersteunende organisatieculturen en dat het aannemelijk is dat deze ook bijdragen aan de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur voor combinatie van werk en mantelzorg.

Omdat de verwachting is dat feminiene dimensies binnen de organisatiecultuur bevorderend kunnen werken voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur en masculiene dimensies een belemmerende werking, worden de *feminiene* normen en waarden uit Figuur 2 voor dit onderzoek meegenomen als voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit de organisatiecultuur. Voor een definiëring van de begrippen zie bijlage 1.

Bevorderend: <i>Feminiene normen en waarden</i>	Belemmerend: <i>Masculiene normen en waarden</i>
• Expressie en delen van emotie	• Taboe op emotie en kwetsbaarheid
• Collegialiteit	• Sterke competitie
• Belang van zelfontplooiing	• Grote (tijds)inzet
• Participatie in besluitvorming	• Belang van status en hiërarchie
• Belang van werk-privé balans	• Belang van aanwezigheid
• Belang van positieve feedback	• Hoge prestatiedruk

Figuur 2. Masculiene en feminiene dimensies van organisatieculturen (Fischer et al., 2000).

2.2.2 Verschillen in de ervaring van steun van het lijnmanagement door werknemers

In de vorige paragraaf is besproken dat mantelzorgende werknemers steun ervaren wanneer er een ondersteunende organisatiecultuur heerst voor de combinatie van werk en mantelzorg. Echter ook op het niveau van het lijnmanagement zijn in de literatuur voorwaarden bekend voor de ervaring van steun door werknemers. De ervaring van steun vanuit de organisatie komt tot stand in de perceptie van de werknemer van de uitvoering van het beleid door leidinggevenden (Wright & Nishii, 2006). Omdat HR –verantwoordelijkheden, die te maken hebben met de omgang met het personeel, steeds meer bij lijnmanagers komen te liggen heeft de leidinggevende hierin een belangrijke rol (Larsen & Brewster, 2003). Uit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het toepassen van *effectief people management* van leidinggevenden dan ook een voorwaarde is voor de ervaring van steun vanuit het lijnmanagement (Knies, 2012). Dit betekent dat de ervaring dat iemand werkt in een organisatie waarvan de leiding met het onderwerp begaan is en er beleid voor inricht is echter niet voldoende, in de volgende paragraaf wordt ingegaan op het kritieke belang van de uitvoering van het beleid door leidinggevenden.

Intended, actual, perceived HR beleid

Enkele studies hebben aangetoond dat er een substantieel verschil is tussen bedoelde, geïmplementeerde en ervaren HR praktijken (Conway & Monks, 2008, Gratton & Truss, 2003; Snape & Redman, 2010). Met *beoogde HR praktijken* worden de maatregelen bedoeld die ontworpen zijn op strategisch niveau om de bereidheid, bekwaamheid en de mogelijkheden hiertoe van medewerkers te positief te beïnvloeden (Nishii & Wright, 2008, in: Knies, 2012). *Geïmplementeerde HR praktijken* zijn deze die geïmplementeerd worden door de directe leidinggevenden en dus daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht (Nishii & Wright, 2008). De *gepercipieerde HR praktijken* zijn de praktijken zoals die ervaren worden door de medewerkers, omdat er vanuit wordt gegaan dat medewerkers op een subjectieve manier oordelen over de geïmplementeerde praktijken (Knies, 2012). Medewerkers kunnen bij dezelfde HR praktijken verschillende ervaringen van die HR praktijken hebben, omdat onderzoek heeft uitgewezen dat ieder individu de realiteit anders ervaart (Fiske & Taylor, 1991) en het daarom aannemelijk is dat niet ieder individu de gevoerde HR praktijken op de zelfde manier interpreteert (Nishii & Wright, 2008). In deze scriptie wordt gekeken naar de percepties van werknemers over het beleid als ook naar het bedoelde beleid, zoals opgezet door HR.

People management

Onder andere Alfes et al. (2013) en Nishii en Wright (2008) beargumenteren dat de percepties van HR praktijken van medewerkers interacteren met het door hen ervaren gedrag van de lijnmanager. De perceptie van werknemers is van de ene kant afhankelijk van de manier waarop leidinggevenden HR-maatregelen implementeren en anderzijds van hun leiderschapsgedrag (Knies, 2012). Deze twee aspecten van het gedrag van leidinggevenden worden gecombineerd in de term *people management*

(Purcell & Hutchinson, 2007). Via houding en gedrag hebben HR praktijken een sterk effect op de invloed van HR maatregelen en daarom is het onderscheid in deze aspecten relevant (Knies, 2012).

Houding en gedrag van medewerkers beïnvloedt het beeld dat de medewerkers van HRM beleid hebben (*perceived*) wat wordt bepaald door het handelen van lijnmanagers. Leidinggevenden signaleren aan werknemers dat zij worden gewaardeerd door de werkgever, zowel door *het toepassen van HRM praktijken* als door hun *leiderschapsgedrag* (Den Hartog et al., 2004; Snape & Redman, 2010, in: Alfes et al., 2013). De *toepassing van HR-maatregelen* omvat de rol die leidinggevenden hebben in het toepassen van standaardafspraken die gelden voor alle of een grote groep medewerkers tegenover maatwerkafspraken die voor één of enkele medewerkers gelden, wat overeenkomt met het toepassen van *i-deals*. Leidinggevenden hebben dus enerzijds goed ontworpen HR maatregelen nodig om hen te helpen bij hun activiteiten. Echter valt of staat het oordeel van werknemers over die activiteiten met het gedrag van de leidinggevende en doordat zij een interpersoonlijke relatie met medewerkers hebben wat hun *leiderschapsgedrag* beïnvloedt (Knies, 2012).

In de volgende alinea wordt dieper ingegaan op de elementen van *'people management'* in vergelijking met mantelzorgvriendelijk beleid. Vervolgens wordt ingegaan op de oorzaken voor de verschillen in de ervaring van ondersteuning tussen medewerkers en daarna op de variatie in de aangeboden ondersteuning door leidinggevenden. Hier wordt ingegaan op de juiste hulpbronnen (AMO) voor leidinggevenden die de voorwaarden zijn voor effectief *people management* en in de laatste paragraaf wordt ingegaan op de factoren die hier invloed op hebben.

People management en mantelzorgvriendelijk beleid

Zowel het theoretische concept van *people management* als *social support* maken een onderscheid in ondersteuning die in interactie tussen geveer en ontvanger van steun tot stand komt en ondersteuning waarbij de geveer middelen ter beschikking stelt (Knies, 2012). Bij *social support* valt emotionele ondersteuning en structurele ondersteuning onder steun die in interactie tot stand komt en instrumentele ondersteuning waarbij middelen ter beschikking worden gesteld. In het concept *people management* (Purcell & Hutchinson, 2007) valt *leiderschapsgedrag* onder de ondersteuning die in interactie tot stand komt en *de toepassing van HR-maatregelen* onder het beschikbaar stellen van middelen (Knies, 2012). Daarbij kunnen instrumentele en structurele ondersteuning onder taakgerichte steun geschaard worden dat als doel heeft de werksituatie te verbeteren (Fischer et al., 2000). Emotionele ondersteuning heeft betrekking op de onderlinge verstandhouding en het wederzijds vertrouwen dat men in elkaar heeft (Fischer et al., 2000). In Figuur 3 staan de activiteiten die onder *people management* vallen (Knies, 2012) gecategoriseerd met de verschillende typen sociale steun en de criteria van mantelzorgvriendelijk beleid.

In deze scriptie worden sociale steun en *people management* activiteiten begrepen als vormen van algemene steun voor het welzijn van werknemers en mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid als een vorm van specifieke werk-zorg steun. Zo ervaart een werknemer algemene steun vanuit de leidinggevende wanneer deze effectief *people management* toepast (Knies, 2012) en

hij ervaart specifieke werk-zorg steun wanneer een leidinggevende effectief mantelzorgvriendelijk beleid toepast.

<i>Social support</i>	<i>People management activiteiten</i>	Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid
<ul style="list-style-type: none"> Emotionele ondersteuning 	- Ondersteuning in dagelijks functioneren	1. Onderwerp is bekend en bespreekbaar
<ul style="list-style-type: none"> Instrumentele ondersteuning 	- Ondersteuning door HR maatregelen	2. Actief toepassen van verlofregelingen
<ul style="list-style-type: none"> Structurele ondersteuning 	- Ondersteuning door maatwerkafspraken	3. Leidinggevende en medewerker zoeken samen naar maatwerkoplossingen

Figuur 3. Vergelijking van people management activiteiten met sociale steun en mantelzorgvriendelijk beleid, gebaseerd op Huffman Waltrous-Rodriguez en King (2008), Stichting Werk&Mantelzorg (2015e) en Knies (2012).

Verschillen in aanbieden ondersteuning tussen leidinggevenden

De (impliciete) veronderstelling die met het onderscheid tussen beoogd mantelzorgvriendelijk beleid en beleid dat door lijnmanagers in de praktijk wordt uitgevoerd gepaard gaat, is dat er binnen één organisatie verschillen kunnen bestaan in het opereren van lijnmanagers (Knies, 2012). In deze paragraaf worden de factoren besproken die deze verschillen tussen lijnmanagers kunnen verklaren.

AMO-model leidinggevenden

Een studie naar de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers suggereert dat lijnmanagers die betere *coaching* competenties hebben (*abilities*), en ook meer bereid zijn deze te gebruiken (*motivation*) en betere mogelijkheden (*opportunity*) hebben om deze te ondernemen, ook daadwerkelijk meer steun zullen geven (Leisink & Knies, 2011). Deze variabelen uit het AMO model worden voor dit onderzoek gedefinieerd als de voorwaarden voor effectief *people management* van leidinggevenden.

Knies en Leisink (2010) stellen dat de bereidheid van het lijnmanagement de meest kritieke factor is voor de mate waarin zij *people management* activiteiten toepassen. Echter is de bereidheid afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie hen biedt en daarmee is de discretionaire ruimte in een organisatie van belang (Knies & Leisink, 2010). Volgens het onderzoek van Knies & Leisink (2010) zou deze ervaren discretionaire ruimte het meest bepalend zijn voor de ondersteuning van medewerkers door mantelzorgvriendelijk beleid. Naast de bereidheid is ook de bekwaamheid van belang voor de mate van het toepassen van deze activiteiten. Van de verschillende soorten *people management* activiteiten ondersteunen leidinggevende hun medewerkers echter het meest in het dagelijks functioneren en bieden ondersteuning door maatwerkafspraken wanneer zij daar meer bekwaam in zijn (Knies, 2012).

Om tot de juiste bekwaamheid, bereidheid en mogelijkheden te komen hebben leidinggevenden ook de juiste hulpbronnen nodig. Het *AMO-model* van Appelbaum (2000) wordt in deze scriptie gebruikt

om de hulpbronnen te ordenen die deze voorwaarden kunnen beïnvloeden. Er wordt in volgende alinea's dan ook vooral gefocust op de factoren die deze eigenschappen van lijnmanagers om *people management* activiteiten uit te voeren kunnen beïnvloeden, en minder op inhoud van deze *abilities*, *motivation* en *opportunities*.

Bekwaamheid leidinggevende

Uit de literatuur is bekend dat lijnmanagers in veel gevallen de benodigde vaardigheden en competenties missen om HR-activiteiten op effectieve wijze uit te voeren (Whittaker & Marchington, 2003; Leisink & Knies, 2010). Zo kan de mate van training van invloed zijn op het gewenst uitvoeren van de HR-activiteiten zoals deze door het hoger management nagestreefd worden en zoals deze ten slotte uitgevoerd worden; Purcell & Hutchinson, 2007; McGovern et al., 1997; Cunningham & Hyman, 1999; Larsen & Brewster, 2003). *Voldoende mate van training* kan de bekwaamheid van lijnmanagers in *people management* bevorderen (Lammerts, 2010).

Uit de literatuur blijkt aanvullend dat de mate waarin lijnmanagers kennis hebben van recent HR gedachtegoed en ontwikkelingen hierin van invloed zijn op hun bekwaamheid in *people management* (Larsen & Brewster, 2003). Voor zowel deze factor als voor training kunnen de *opportunities* die lijnmanagers krijgen hier invloed op hebben, echter het resultaat is zichtbaar in de *abilities* van lijnmanagers wat *people management* betreft (Lammerts, 2010). Er valt te verwachten dat dit ook geldt voor mantelzorgvriendelijk beleid.

Ook de mate waarin lijnmanagers bekend zijn met de beweging van de verantwoordelijkheid voor *people management* naar het lijnmanagement is van invloed op de bekwaamheid van leidinggevendenden (McGovern et al., 1997). Dit kan leiden tot onduidelijkheid over hun rol in het voeren van *people management* omtrent werk en mantelzorg, waardoor zij zich er minder verantwoordelijk voor kunnen voelen, waarbij het waarschijnlijk is dat zij dan ook hun bekwaamheid ervoor minder zullen ontwikkelen (Lammerts, 2010; McGovern et al., 1997).

Ten slotte kan onvoldoende ondersteuning en begeleiding van HR-specialisten tot gevolg hebben dat lijnmanagers niet de gewenste bekwaamheid in *people management* ontwikkelen (Cunningham & Hyman, 1999), waarmee de ondersteuning en begeleiding van HR-specialisten in *people management* aan lijnmanagers rondom werk en zorg de laatste factor is die invloed heeft op de bekwaamheid van lijnmanagers hierin (Lammerts, 2010).

Bereidheid leidinggevende

Van grote invloed op de bereidheid van lijnmanagers om *people management* activiteiten uit te voeren blijken conflicterende prioriteiten te zijn (Lammerts, 2010). In een organisatie waar een grote nadruk ligt op productiedoelen kan dit er toe leiden dat lijnmanagers zich minder bezig houden met *people management* er meer gemotiveerd zijn om de productiedoelen te behalen (Whittaker & Marchington, 2003; Purcell & Hutchinson, 2007; Perry & Kulik, 2008). Daarbij zijn lijnmanagers in het algemeen meer gericht op het behalen van korte termijn doelen. Deze zijn duidelijk zichtbaar voor de organisatie, waardoor lijnmanagers minder kijken naar de organisatiedoelen op de lange termijn (Leisink & Knies, 2010). Hierdoor kan de lange termijn visie voor duurzame inzetbare en betrokken medewerkers door

mantelzorgvriendelijk beleid ondergesneeuwd raken.

Whittaker & Marchington (2003) benoemen dat lijnmanagers aan de ene kant de autonomie die bij de grotere verantwoordelijkheid voor *people management* hoort, echter kunnen zijn bang zijn om hier verantwoordelijk voor te worden gehouden. Angst voor verantwoordelijkheid is daarmee een factor die van invloed kan zijn op de motivatie voor *people management* activiteiten rondom werk en zorg (Lammerts, 2010).

Boxall en Purcell (2008) beargumenteren ten slotte dat lijnmanagers een beoogde *people management* activiteit niet uit zullen voeren als zij het nut er niet van inzien of als deze niet past bij hun belangstelling en interesses. Ook Purcell & Hutchinson (2007) en Van Gestel (2009) stellen dat de persoonlijke voorkeur en interesse voor *people management* van lijnmanagers in grote mate van invloed is op bereidheid om *people managementactiviteiten* uit te voeren (Lammerts, 2010). Hun persoonlijke overwegingen bepalen uiteindelijk zwaarder de motivatie voor *people management* dan organisatiedoelen- en waarden en carrièremogelijkheden (Purcell & Hutchinson, 2007) en het is aannemelijk dat dit ook geldt voor het thema mantelzorg.

Mogelijkheden leidinggevende

Waar de bekwaamheid en bereidheid van lijnmanagers persoonskenmerken zijn met organisatorische antecedenten, is de mogelijkheid die lijnmanagers wordt gegeven om *people management* uit te voeren voornamelijk een organisatiekenmerk. Door Knies en Leisink (2010) worden deze mogelijkheden de *discretionaire ruimte* van de organisatie genoemd.

Veel lijnmanagers geven aan te weinig tijd te hebben om *people management* activiteiten uit te voeren (Whittaker & Marchington, 2003; Purcell & Hutchinson, 2007; McConville & Holden, 1999). Naast dat conflicterende prioriteiten druk uitoefenen op de motivatie van lijnmanager om *people management* uit te voeren, kunnen zij er ook voor zorgen dat de mogelijkheden om *people management* activiteiten uit te voeren worden beperkt. Daarmee is *de mate van werkdruk* een factor die van invloed is op de mogelijkheden voor lijnmanagers om effectief *people management* rondom werk en zorg uit te kunnen voeren.

De rol van lijnmanagers om op een formele manier als *people managers* in het beleid van de organisatie te zijn opgenomen en dat dit ook ten uitvoer wordt gebracht, heeft een positieve invloed voor lijnmanagers om effectief *people management* uit te voeren (McGovern et al., 1997). De mate van institutionalisering van de rol van lijnmanagers als *peoplemanagers* rondom werk en zorg is dan ook een factor die invloed zou kunnen hebben op de mogelijkheden van lijnmanagers hiervoor (Lammerts, 2010).

Tot slot kan een gebrek aan (financiële) middelen er toe leiden het effectief toepassen van *peoplemanagement* door leidinggeven wordt belemmerd door een beperking in mogelijkheden. Bezuinigingen kunnen immers leiden tot een spanningsveld tussen doelen omtrent *people management* en economische doelen (McConville & Holden, 1999; Cunningham & Hyman, 1999). Daarmee is de mate van (financiële) middelen die aanwezig zijn een factor die de mogelijkheden van lijnmanagers voor *people management* activiteiten omtrent werk en zorg kan beïnvloeden (Lammerts, 2010).

Kwaliteit van de relatie

Ook de *kwaliteit van de relatie tussen de medewerker en leidinggevende* is van belang voor de bereidheid van leidinggevendenden voor het toepassen van effectief *people management* (Knies, 2012). De *Leader-member exchange (LMX) theory* gaat in op de interpersoonlijke relatie die leidinggevende en medewerker hebben die het leiderschapsgedrag beïnvloedt. Leiderschapsgedrag is als component van *people management* gebaseerd op en wordt gedefinieerd als de kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en medewerker (Graen & Scandura, 1987). Een kwalitatief goede relatie tussen de leidinggevende en medewerker vormt de basis voor het sluiten van *i-deals* en er is een positieve samenhang gevonden tussen *LMX* en *i-deals* (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer en Weigl, 2010). Voorwaarden voor een goede *LMX* zijn *wederzijds respect voor de capaciteiten van de ander* en *wederzijds vertrouwen*. Zo komen medewerker (member) en leidinggevende (leader) tot een partnerschap (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Een kwalitatief goede relatie tussen de leidinggevende en medewerker vormt de basis voor het sluiten van *i-deals* en er is een positieve samenhang gevonden tussen *LMX* en *i-deals* (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer en Weigl, 2010). De vertrouwensband tussen leidinggevende en medewerker is in het bijzonder van belang bij *people management* voor de combinatie van werk en mantelzorg, omdat goede emotionele ondersteuning het bespreekbaar maken van het onderwerp faciliteert en dit een voorwaarde is voor het gebruik maken van zorgverlof en het komen tot maatwerkoplossingen (Tolkacheva & van Groenou, 2014).

Uitwisselingsrelatie

Naast de vertrouwensband tussen de leidinggevende en de medewerker lijkt ook een kwalitatief goede uitwisselingsrelatie van invloed het toepassen van effectief *people management*. Voor een gelijkwaardige uitwisselingsrelatie is de tevredenheid van de leidinggevende over de werkprestaties van de medewerker (Van de Ven, Nauta, de Pater, van Vianen, 2012) van belang wat invloed kan hebben op de bereidheid van leidinggevendenden voor *people management* activiteiten. Ook werkgevers zijn gewilliger ijverige werknemers flexibiliteit te bieden dan iemand die minder inzet vertoont (Van der Steen & Broekhuis, 2010).

Daarnaast is een pro sociale waardeoriëntatie van belang voor deze uitwisselingsrelatie (Van de Ven et al., 2012), wat zich kan uiten in de bekwaamheid van de leidinggevende voor *people management*. Een leidinggevende beschikt over een pro sociale waardeoriëntatie wanneer deze meer geneigd is om oog te hebben voor andermans belang. Dit is van belang bij het voeren van een creatieve dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden om tot *i-deals* te komen. In deze onderhandeling moeten leidinggevendenden niet louter in staat zijn tot het nastreven van het eigen belang, maar ook dat van de ander (Krebs, 1970; Van Lange et al., 1997, in: Van de Ven et al., 2012).

Communicatie en leiderschapsstijl leidinggevende

Medewerkers hebben attributies over waarom het management HR praktijken implementeert en dit heeft gevolgen voor hun houding en gedrag (Nishii & Wright, 2008). Voor het ervaren van steun op organisatieniveau door medewerkers is een positieve HR attributie van belang. De theorie over HR

attributies beschrijft dat de ervaring van op betrokkenheid gefocuste HR praktijken door medewerkers daarvoor een voorwaarde is. Voor een overzicht van mogelijke HR attributies zie Figuur 4.

Er wordt verondersteld dat op betrokkenheid gefocuste HR praktijken (zoals training en participatie) een positieve invloed hebben op de ervaring van het motief van het management voor de HR praktijken, namelijk dat deze gericht zijn op het verhogen van het medewerkers welzijn of service kwaliteit. Dit leidt tot een positieve reactie van onder andere meer betrokkenheid en tevredenheid. De op betrokkenheid gefocuste HR praktijken signaleren namelijk dat het management aandacht heeft voor persoonlijke ontwikkeling, werk gerelateerde problemen en voor het welzijn van de medewerker (Ostroff & Bowen, 2000). De op controle gerichte HR praktijken zouden een negatieve invloed hebben op de attitudes van werknemers en leiden tot de perceptie dat de HR praktijken een wijze zijn om de kosten te beheersen en het personeel instrumenteel te gebruiken (Nishii & Wright, 2008). Mantelzorgvriendelijk beleid omvat, afhankelijk van de motieven van het hoger management ervoor, vaak op betrokkenheid gefocuste HR praktijken.

	Taakgerichte leiderschapsstijl	Medewerkersgerichte leiderschapsstijl
Betrokkenheid- gefocuste HR	Service kwaliteit	Medewerker welzijn
Controle- gefocuste HR	Kostenreductie	Medewerkers exploiteren

Figuur 4. Typologie van HR attributies (Nishii et al., 2008)

Een belangrijke voorwaarde voor een ervaring van medewerkers voor een op betrokkenheid gefocuste HR praktijk is gewenste *communicatie van de leidinggevende* naar de medewerker toe. Leidinggevendens kunnen de HRM percepties over deze motieven van medewerkers op de afdeling vormen (Gonzales-Roma et al. 2002). Het draait daarbij om het informeren van de medewerker over onder andere de HR praktijken en de strategieën, de doelen die bereikt moeten worden en het werk dat uitgevoerd moet worden (Gonzales-Roma et al. 2002). De gewenste communicatie is wanneer er een *'strong situation'* ontstaat (Bowen & Ostroff, 2004). Er wordt dan een eenduidige boodschap gecommuniceerd naar medewerkers over het gewenste gedrag dat noodzakelijk is voor het nastreven van een bepaald strategisch doel (Bowen & Ostroff, 2004). Deze duidelijke communicatiestijl zal zichtbaar zijn in de bekwaamheid van de leidinggevende. Dit heeft volgens hen als gevolg dat de percepties die medewerkers hebben over HR praktijken meer met elkaar overeenkomen en daarmee minder individueel bepaald zijn (Knies, 2012). Voor mantelzorgvriendelijk beleid geldt dat de ervaring van steun vanuit de leidinggeven voor de combinatie van werk en zorg bevorderd zal worden wanneer de leidinggevende eenduidig en helder communiceert over het thema en het beleid van de organisatie hiervoor.

De tweede voorwaarde voor de gewenste HR attributie van medewerker welzijn is een op *medewerkers gerichte leiderschapsstijl* van de leidinggevende. Individuele HR percepties van medewerkers zijn gerelateerd aan de stijl van leidinggeven (Daniel, 1985). Onderzoek naar leiderschap wees uit dat effectief *people management*, niet alleen taakgericht maar ook

persoonsgericht handelen vereist (Yukl, 1994). De leiderschapsstijl draagt dan ook bij aan de bekwaamheid van de leidinggevende voor people management. Succesvolle leidinggevers moeten naast goed kunnen sturen en dirigeren (stereotiep mannelijk) ook goed met mensen kunnen omgaan (stereotiep vrouwelijk) (Fischer et al, 2000). Voorbeelden van relevante eigenschappen voor *people management* van persoonsgerichte leiders zijn: attent, begrijpend, bescheiden, coöperatief, emotioneel, gevoelig, hartelijk, ijverig, kwetsbaar, lichtgeraakt, nieuwsgierig, sentimenteel, sociaal, spontaan, tactvol en zorgzaam (Fischer et al., 2000). Voor mantelzorgvriendelijk beleid geldt dat de ervaring van steun vanuit de leidinggeven voor de combinatie van werk en zorg bevorderd zal worden wanneer de leidinggevende opereert vanuit een medewerkersgerichte leiderschapsstijl.

2.2.2.1 Factoren die bijdragen aan de voorwaarden voor effectief *people management* van leidinggevenden

In de vorige paragraaf zijn de factoren besproken die volgens de literatuur van invloed lijken op de *people management* competenties van leidinggevenden, zoals deze ervaren kunnen worden door HR professionals en werknemers. Onderstaande tabel (Figuur 5) geeft een overzicht van deze factoren.

Bekwaamheid leidinggevende	Bereidheid leidinggevende	Mogelijkheden leidinggevende
<ul style="list-style-type: none"> • Training in <i>people management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Afwezigheid van conflicterende prioriteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Afwezigheid van te hoge werkdruk
<ul style="list-style-type: none"> • Kennis van recent HRM gedachtegoed 	<ul style="list-style-type: none"> • Afwezigheid van angst voor verantwoordelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionalisering van lijnmanagers als <i>people managers</i> in organisatie
<ul style="list-style-type: none"> • Bewustzijn verantwoordelijkheid voor <i>people management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke interesse en voorkeur voor <i>people management</i> activiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende financiële middelen
<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning en begeleiding vanuit HR-specialisten in <i>people management</i> 		
<i>Positieve HR attributie:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke communicatie motief HR praktijk • Medewerkers gerichte leiderschapsstijl 		
<i>LMX:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pro sociale waardeoriëntatie 	<i>LMX:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Goede vertrouwensband • Respect voor elkaars capaciteiten • Tevredenheid over werkprestaties werknemer 	

Figuur 5. Overzicht van factoren van invloed op de voorwaarden voor effectief *people management* door leidinggevenden uit literatuurstudie

2.3 Conclusie

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is de rol van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid binnen HRM besproken en in de daaropvolgende paragrafen zijn de voorwaarden voor steun op het niveau van de organisatie en het lijnmanagement besproken. Volgens recent onderzoek is de ervaring van steun voor de combinatie van werk en mantelzorg vanuit de organisatie en het lijnmanagement een voorwaarde om het onderwerp bekend en bespreekbaar te maken en gebruik te maken van de verschillende werk-zorgregelingen. Een ondersteunende organisatie kan worden begrepen als een cultuur waarin medewerkers door zowel de leiding, het lijnmanagement en collega's steun ervaren voor de combinatie van werk en mantelzorg. In een feminiene organisatiecultuur zal de ervaring van algemene steun voor het welzijn van de medewerker hoger zijn dan bij masculiene culturen vanwege feminien emotiemanagement. Ook de ervaring van specifieke werk-zorg steun zal hierdoor hoger zijn.

Geconcludeerd kan worden dat percepties van steun en HR praktijken worden beïnvloed door de relatie tussen medewerker-organisatie en medewerker-leidinggevende. Verschillen in deze ervaring van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement worden veroorzaakt door:

- de aanwezigheid van algemene en specifieke werk-zorg dimensies van steun binnen de organisatiecultuur
- niet elke werknemer ervaart dezelfde steun
- niet aan elke werknemer wordt dezelfde mate en vorm van steun geboden

Naar aanleiding van bovenstaande conclusie en de factoren die in voorgaande paragrafen naar voren zijn gekomen, wordt verwacht dat:

1. Mantelzorgende werknemers lijken steun voor de combinatie van werk en mantelzorg vanuit de organisatie en collega's te ervaren wanneer er een ondersteunende organisatiecultuur heerst.
2. Feminiene dimensies in de organisatiecultuur lijken emotionele ondersteuning te bevorderen en daarmee instrumentele en structurele steun te faciliteren. Masculiene dimensies lijken daarvoor een belemmerende werking te hebben.
3. Mantelzorgende werknemers lijken meer steun te ervaren vanuit het lijnmanagement wanneer de leidinggevende effectief *people management* toepast.
4. HR professionals en werknemers ervaren dat leidinggevend effectief *people management* toepassen wanneer leidinggevend de juiste hulpbronnen hebben voor hun bekwaamheid, bereidheid en mogelijkheden ervoor.

3 Methodologie

Aan de hand van het theoretische kader uit het vorige hoofdstuk en op basis van interviews met HR professionals en werknemers van mantelzorgvriendelijk erkende organisaties wordt een antwoord op de centrale vraag geformuleerd. In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksmethoden verder uiteen gezet worden.

3.1 Onderzoeksbenadering

De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de ervaring en betekenisgeving van HR professionals en werknemers aan de voorwaarden voor de ervaring van steun op basis van de theoretische concepten. Daarbij wordt gekeken of, vanuit het perspectief van HR professionals en werknemers, dit een betekenisvolle wijze is om de voorwaarden voor de ervaring van steun te interpreteren en te beschrijven. Bij dit onderzoek past een kwalitatieve benadering, omdat men in een kwalitatief onderzoek vaak grotere gehelen wil beschrijven in hun mogelijk interne samenhang en omdat de sociale werkelijkheid die HR professionals en werknemers in interactie construeren en daar betekenis aan geven van belang is (Boeije, 2008). Deze benadering sluit aan bij de wens om inzicht te krijgen in de ervaringen en oordelen (Velde, Jansen, & Dijkers, 2013) over de voorwaarden en factoren die invloed hebben op de ervaring van steun binnen de organisatie, vanuit de perspectieven van HR professionals en werknemers.

Uit de literatuur omtrent werk-familie balans en de ervaring met HR beleid kan worden herleid dat er verschillende factoren van invloed kunnen zijn op de ervaring van steun voor de combinatie van werk en mantelzorg. In de specifieke context van de combinatie van werk en mantelzorg is er echter nog weinig onderzoek gedaan naar de voorwaarden voor de ervaring van steun door medewerkers en de factoren die daar invloed op hebben. Het onderzoek haakt in op reeds bekende theoretische concepten en mechanismen en tracht dit in de specifieke context van de ervaring van steun voor de combinatie van werk en mantelzorg te plaatsen, waardoor het een deductieve kwalitatieve onderzoeksbenadering betreft (van Staa & Evers, 2010). Daarbij leveren interviews kwalitatief rijkere data op dan vragenlijsten en de uitkomsten zijn beschrijvingen van deze ervaringen en betekenissen (Velde et al., 2013). Op deze wijze kan een rijker beeld worden geschetst van de wijze waarop respondenten bestaande theoretische concepten in samenhang beschrijven in een nog niet eerder onderzochte context, namelijk de specifieke situatie van de voorwaarden voor sociale steun wat werk en mantelzorg betreft.

Het onderzoek betreft een conceptuele beschrijving (Boeije, 2008). Dit houdt in dat meerdere concepten ontwikkeld zijn uit de data of zijn geïmporteerd uit bestaande literatuur. Deze concepten representeren een patroon in de data die na analyseren van de data zijn geïnterpreteerd door de onderzoeker. Deze concepten uit bestaande literatuur worden gebruikt om de data te transformeren en nieuwe inzichten te bieden, in plaats van deze alleen maar te ordenen.

3.2 Methode van dataverzameling

Aan de hand van informele interviews met twee organisatieadviseurs op het gebied van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid is eerst de onderzoeksbehoefte gepeild. Uit deze praktische inventarisatie kwam naar voren dat er vooral behoefte was aan inzichten over waarom er nog veel mantelzorgers zijn die het onderwerp niet bespreekbaar maken en geen gebruik maken van de werkwijze regelingen. Later werden hier ook aanwijzingen voor gevonden in de literatuur. Door middel van vooraf bepaalde topics, die aan de hand van de kernconcepten vanuit de theorie zijn opgesteld, is er een topiclijst voor de HR professional en een topiclijst voor de werknemers opgesteld. Daarmee zijn twee proefinterviews gehouden. Door de proefinterviews zijn de topics getoetst en nog meer verfijnd naar de context. Beide interviews waren echter ook bruikbaar voor de analyse.

Onderzoeksinstrument

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews die zijn opgesteld op basis van een 'framework approach' (Ritchie & Spencer, 2013, in van Staa & Evers, 2010). In deze benadering wordt een conceptueel raamwerk opgesteld op basis van (theoretische) a priori kennis samen met de doelstellingen van de studie. Deze worden gecombineerd met thema's die door respondenten naar voren worden gebracht (van Staa & Evers, 2010). Vervolgens wordt in de volgende fase dit gedetailleerde raamwerk van codes systematisch toegepast op alle data (van Staa & Evers, 2010). Voor de operationalisering van de voorwaarden voor een ondersteunende organisatiecultuur in de topiclijst is gebruik gemaakt van de ideaaltypische index van masculiene en feminiene dimensies (Fischer et al., 2000). In bijlage xxx is een overzicht te vinden met de definities van deze dimensies. Voor de operationalisering van de voorwaarden voor steun vanuit het lijnmanagement is gebruik gemaakt van de definities zoals die in het theoretisch kader zijn beschreven. De topiclijsten zijn bijgevoegd in bijlage 3 en 4.

3.3 Selectie participanten

Binnen het onderzoek werden zowel HR professionals als mantelzorgende werknemers van mantelzorgvriendelijk erkende organisaties als participanten betrokken. Door de Stichting Werk & Mantelzorg zijn 17 organisaties benaderd die de Erkenning 'Mantelzorgvriendelijke organisatie' hebben verkregen, waarvan er 9 hun medewerking hebben verleend. De response rate was dus 0,53 %. Deze organisaties zijn erkend in de periode van 2009 tot 2013. Er is gekozen voor reeds erkende organisaties, zodat op retro perspectieve wijze kon worden bevestigd welke voorwaarden HR professionals en werknemers binnen hun organisatie kenmerken als bevorderend voor de ervaring van sociale steun. De sectoren van de organisaties die meededen betroffen voornamelijk de zorg en techniek en constructie, maar ook overheid, telecom, detailhandel en uitgeverij.

Binnen deze organisaties zijn HR professionals en werknemers geïnterviewd. Deze perspectieven zijn meegenomen om te kunnen vragen naar het formele beleid gericht op steun voor de combinatie van werk en zorg bij HR professionals en naar de ervaring van deze steun bij werknemers die werk met mantelzorg combineren. Hierbij kunnen verschillen in beide perspectieven over het belang van de

factoren in de organisatiecultuur en voor het gedrag van de leidinggevenden naar voren komen voor de ervaring van steun. Dit biedt voor HR professionals inzicht in wat zij eventueel onder- of overschatten als van belang voor werknemers voor de ervaring van steun en wat aandachtspunten zijn bij de implementatie voor mantelzorgvriendelijk beleid. Het perspectief van de HR professional en werknemer is hiervoor waardevol, omdat het mogelijk is dat er deelnemersvertekening en partialiteit (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij & Verckens, 2011) kan voorkomen wanneer leidinggevenden naar hun eigen gedrag wordt gevraagd. Daarnaast heeft de HR professional vaak meer kennis over het gewenste leiderschapsgedrag van de leidinggevende voor effectief *people management* bij werknemers die werk met mantelzorg combineren en kan deze het verschil met het eigenlijke gedrag ook beter duiden. HR professionals wordt ook gevraagd naar de mogelijkheden (discretionaire ruimte) die leidinggevenden vanuit de organisatie krijgen. Het is waardevol om daar ook het perspectief van de werknemer te betrekken, omdat deze een tekort aan mogelijkheden van de leidinggevenden kan ervaren voor het bieden van ondersteuning, bijvoorbeeld het hebben van te weinig tijd ervoor door een te hoge werkdruk. Volgens de literatuur is dit een van de factoren waarmee het verschil in het beleid zoals het bedoeld is en wordt ervaren verklaard kan worden. Naar ervaringen met dimensies uit de organisatiecultuur die als ondersteunend worden beschouwd werd zowel bij HR professionals als werknemers gevraagd. Bij de werknemers werd vooral gevraagd naar de invloed van de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer voor de ervaring van steun. De interviews met werknemers betroffen voornamelijk ervaringsinterviews en de interviews met HR professionals zowel expert als ervaringsinterviews. Een overzicht van alle respondenten is te vinden in de tabel in bijlage 2.

Selectie HR professionals

Uit de geselecteerde organisaties die wilden participeren zijn de aanwezige HR professionals binnen de organisatie benaderd. Er is gekozen om binnen de organisaties de aanwezige HR professionals die mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid in de portefeuille heeft of hier op andere wijze verantwoordelijk voor is in het onderzoek mee te nemen als respondent. Voor deze groep respondenten is gekozen omdat zij binnen de organisatie het meeste kennis over dit beleid in huis hebben en hierover in direct contact staan met leidinggevenden, zodat deze kennis gedeeld kon worden tijdens het interview.

Selectie werknemers

Via deze HR professionals zijn vervolgens werknemers die werk met mantelzorg combineren benaderd. Niet binnen elke organisatie was ook een mantelzorger beschikbaar voor interview, waardoor er voor werknemers soms ook naar andere organisaties werd uitgeweken. Voor de definitie van mantelzorger wordt hier de gebruikelijke definitie van Oudijk, de Boer en Woittiez (2010) aangehouden: het verlenen van meer dan 8 uur per week zorg aan een hulpbehoevende uit je directe omgeving, gedurende een periode langer dan 3 maanden. Deze zorg vindt of recent nog plaats of heeft tot 5 jaar geleden plaatsgevonden, met een gemiddelde 1,9 jaar geleden. Verdere criteria voor selectie van respondenten binnen deze groep was een vorm van aanwezigheid van zelf ervaren

overbelasting in het verleden of heden. Werknemers die te weinig overbelasting ervaren hebben minder behoefte aan steun, wat de resultaten over de voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement zou kunnen beïnvloeden.

3.4 Data-analyse

Er is voor de analyse gebruik gemaakt van een deductieve analysemethode volgens het concept van 'coding down'. Hierbij wordt een deels vooraf opgestelde codeboom gebruikt dat correspondeert met begrippen uit de literatuurstudie (Evers, 2007, in: van Staa & Evers, 2010). Deze conceptgestuurde codeboom wordt als leidraad gebruikt om data steeds verder te ordenen, abstraheren en samenvatten (van Staa & Evers, 2010). De topics uit de interviews hebben aan het begin een ruime en algemene omschrijving en werden tijdens de analyse ingevuld in het veld van onderzoek (Boeije, 2008). Voor de data-analyse is gebruik gemaakt van het kwalitatieve analyseprogramma NVivo. Er werd op cyclische wijze axiaal en selectief gecodeerd, om vervolgens tot definitieve kernthema's met bijbehorende codes te komen (Boeije, 2008). De clusteranalyse van NVivo werd als hulpmiddel gebruikt om inzicht te krijgen in patronen in de ruwe data en codes. De codebomen van de data-analyses zijn te vinden in bijlagen 5 en 6.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek is aandacht besteed aan interne en externe validiteit en betrouwbaarheid. Aan de interne validiteit van dit onderzoek werd bijgedragen door de aandacht die is besteed aan de constante ontwikkeling van het meetinstrument en de analyse van de data. Ondanks dat de analyse voornamelijk plaatsvond volgens een deductieve strategie, betekent dit niet dat dit geen ruimte bood voor inductie. Zo werden aan de hand van de data nieuwe thema's en concepten toegevoegd. Zo bleek uit de eerste resultaten dat het gedrag van de lijnmanager alleen niet belangrijk genoeg was voor een representatief beeld van de ervaring van steun door werknemers, maar dat ook ondersteunende dimensies uit de organisatiecultuur van essentieel belang leken voor de ervaring van steun door werknemers. Dit is vervolgens meegenomen in de literatuurstudie en het conceptuele raamwerk. Vervolgens vond er weer een vorm van deductie plaats; de beginnende theorie die ontwikkeld is aan de hand van de eerste data wordt getoetst aan de daaropvolgende data (van Staa & Evers, 2010). Door ruimte te blijven bieden voor een open procedure en cyclisch proces van afwisseling tussen dataverzameling en analyse kon er ingespeeld worden op verandering en relevante resultaten (Boeije, 2008). Respondenten werd vooraf verteld dat de data anoniem werd verwerkt. Er zijn proefinterviews gehouden, waardoor werd getest of de vragen werden geïnterpreteerd zoals deze bedoeld waren. Eén paar geïnterviewde werknemers hebben de gelegenheid voor *member check* (van Zwieten & Willems, 2004) gehad, door commentaar te kunnen leveren op de voorlopige resultaten om vertekening tegen te gaan. Het kwalitatieve analyse programma NVivo droeg bij aan de kwaliteit van de resultaten analyse en interne validiteit door het faciliteren van het gebruik van het terugvinden van fragmenten, het gebruik van codebomen en het herkennen van patronen door clusteranalyse.

De externe validiteit betreft de mate waarin de resultaten generaliseerbaar zijn naar een grotere populatie (Boeije, 2008). Dit is getracht aan bij te dragen door aandacht te besteden aan de selectie van participanten, wat is uitgelegd in paragraaf §3.3. Door middel van *purposive sampling* is getracht te bepalen, aan de hand van de vraagstelling, welke variabelen wel en niet bij de onderzochte groep voor moeten komen (van Zwieten & Willems, 2004). Doordat het een kwalitatieve studie betreft, zijn de resultaten beperkt generaliseerbaar omdat de studie contextafhankelijk is. Wel bieden deze inzicht in wanneer bevindingen of patronen gerelateerd zijn aan specifieke situaties en onder welke condities. Om de generaliseerbaarheid te vergroten en om extern valide conclusies te trekken, moeten de verwachtingen uit het theoretisch raamwerk kwantitatief getoetst worden.

Er is geprobeerd bij te dragen aan de interne betrouwbaarheid van het onderzoek door zo veel mogelijk gebruik te maken van bestaande concepten in de literatuur, zoals dimensies in het onderscheid van ideaaltypen in cultuur. Door deze concepten te operationaliseren, zoals beschreven in §3.2 kan het onderzoek gerepliceerd worden, wat zal resulteren in vergelijkbare resultaten. Ten tweede zijn de interviews afgenomen door middel van het gebruik van topiclijsten en opgenomen met een voicerecorder. Gemiddeld duurden alle interviews een uur. Omdat het semi-gestructureerde interviews betrof, was de exacte inhoud niet vantevoren vastgesteld om ruimte te bieden voor de eigen verhalen en belevingen. De gedetailleerde informatie verhoogde de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid. De analyse van de data is daarbij gedaan op een consistente manier, door alle interviews te transcriberen en te coderen met NVivo, zoals besproken in §3.3. Door de mogelijkheid te creëren om het onderzoek te repliceren is getracht de externe betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen en dit is mogelijk gemaakt door een accurate beschrijving van de onderzoeksmethoden.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

Het vorige hoofdstuk stond in het teken van de onderzoeksmethoden. Dit hoofdstuk vormt een beschrijving van de resultaten die uit de interviews zijn voortgekomen. Deze resultaten zijn beschrijvingen van de subjectieve percepties en ervaringen omtrent steun voor de combinatie van werk en mantelzorg binnen de organisatie en het mantelzorgvriendelijke beleid.

Hieronder staan de deelvragen die zijn opgesteld voor het empirische onderzoek, met de paragraaf waar de resultaten te vinden zijn.

1. *Wat zijn volgens HR professionals en werknemers voorwaarden voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur voor de combinatie van werk en mantelzorg door werknemers? (§4.2)*
2. *Wat zijn volgens HR professionals en werknemers voorwaarden voor effectief people management van lijnmanagers voor een goede werk-zorg balans van werknemers? (§4.3)*

Met R en het respondentnummer wordt verwezen naar de interviews met HR professionals, met W en het respondentnummer wordt verwezen naar de interviews met mantelzorgende werknemers.

4.2 Ondersteunende organisatiecultuur voor de combinatie van werk en mantelzorg

Om de voorwaarden voor een ondersteunende organisatiecultuur in kaart te brengen zijn werknemers gevraagd naar percepties betreffende dimensies van de cultuur van de organisatie die bevorderend of belemmerend een rol speelden voor de ervaring van steun voor de combinatie van werk en zorg (§4.2.2). Daarnaast zijn HR professionals gevraagd naar hun percepties van de cultuur van de organisatie die volgens hen een belemmerende of bevorderende rol spelen voor de ervaring van steun door werknemers (§4.2.1).

4.2.1 HR professionals

Bijna alle HR professionals noemen aspecten van de organisatiecultuur die geschaard kunnen worden onder feminien emotiemanagement van **expressie en het delen van emotie** als bevorderend de voor de implementatie van mantelzorgvriendelijk beleid. Naast dat de meeste HR professionals dit aspect noemen wordt deze dimensie door hen ook het vaakst genoemd. Een organisatiecultuur waarin emoties van nature gemakkelijk worden geuit en gedeeld lijkt de algemene ervaren steun te bevorderen (Fischer, 2000). Bijna alle HR professionals rapporteren dat de **openheid** en een **veilige en vertrouwensfeer** in de organisatie bijdraagt aan het bespreekbaar maken van het onderwerp. Onderstaande citaten illustreren hoe volgens HR professionals de algemene emotionele ondersteuning bij privé gebeurtenissen een rol speelt bij de ervaring van steun voor werk en mantelzorg. Zo benadrukt een HR professional van een organisatie uit de, vaak stereotiep

masculiene, techniek en constructie sector het belang van het nastreven van een open cultuur ten overstaande van belemmerende omgevingsfactoren voor medewerkers:

“Nou ik denk dat het vooral de laagdrempeligheid is die we gecreëerd hebben om over lastige, ja euh waar mensen in het algemeen van denken van euh ja daar praat je toch niet over met je leidinggevende over, of met je HR of met je directeur, en dat ze dat heel erg laagdrempelig hebben gemaakt om dat wel te doen. Hè omdat ik gezien heb dat daar de grootste kans is op succes voor beide partijen en een medewerker die schulden heeft bijvoorbeeld en die thuis met die deurwaarders brieven zit en die bij god niet weet welke kant dat ie op moet [...] Ziekteverzuim en ik zie het niet meer zitten tot depressiviteit en weet ik het allemaal. Maar wat is er nou beter dan een medewerker die zegt van nou HR kan ik even met je praten want ik heb gewoon een probleem ik merk gewoon dat ik er niet uitkom financieel en ik heb laatst van die vervelende brieven gehad. Nou en dan kan jij op dat moment acteren en kun jij er voor zorgen dat dat als het even kan allemaal met budget coaching en een sisser afloopt en de medewerker is al die tijd wel gewoon aanwezig geweest en heeft gewoon zijn werk kunnen doen.” (R1)

“Ja mensen zijn hier al wel heel snel geneigd van die en die in de familie heeft vandaag een vervelend onderzoek of euh, ja dat wordt eigenlijk wel heel snel verteld aan mekaar, dat gaat natuurlijk niet meteen altijd tegen ons maar in een kleine kring daar rond omheen. Als blijkt dat dat toch wat vervelende consequenties heeft ja dan gaat dat eigenlijk best wel snel ja, het is een beetje een klein dorp dan. [...] Dus ja dan weet ik ook van het is misschien wel goed om even een keer te gaan praten of met de leidinggevende te praten, maar ja die weet het vaak ook wel heel snel.” (R6)

Daarnaast beschrijven HR professionals hoe specifieke werk-zorg steun door middel van bekendheid en zichtbaarheid voor de steun voor de combinatie van werk en mantelzorg bijdraagt aan **emotionele ondersteuning** en de **bespreekbaarheid** van het onderwerp:

“Euh nou kijk, het is gewoon door de aandacht die we er aan hebben gegeven in de organisatie, wel posters overal en op intranet de nodige aandacht daarvoor, euh ja merk je dan dat mensen toch wel dingen bespreekbaar hebben gemaakt en ook een stuk bewustwording van hé ik ben ook mantelzorger, hè heel veel mensen weten niet dat ze mantelzorger zijn en euh ik kan daarin ondersteuning krijgen van mijn werkgever dus dat was toch voor veel mensen van hé, ik ben ook een mantelzorger. En ze weten de weg toch ook wel beter te vinden naar de ondersteuningsmogelijkheden die er zijn... Het heeft geen hele grootse veranderingen teweeggebracht maar wel een soort van eyeopener.” (R4)

Een andere HR professional in de techniek en constructie sector en een HR professional uit de zorgsector benadrukken daarbij dat niet alleen de open cultuur op het niveau van de organisatie van belang is maar ook de open cultuur ten overstaande van emoties op teamniveau en de relaties tussen naaste collega's. Het tweede citaat weergeeft daarbij hoe specifieke emotionele werk-zorg steun vanuit de organisatie deze open cultuur bevorderen.

“[...] het is inderdaad wel belangrijk van in hoeverre zijn jouw collega's op de hoogte van jouw situatie. En euh kijk op het moment dat zij niks weten en jij vertoont bepaald gedrag, wat zij niet kunnen verklaren of denken van nou wat doet ie raar, is het wel goed om te delen van euh nou jongens als ik even wat raar reageer dan is het, dit speelt er bij mij thuis. Nou ja het is goed dat je dat soort dingen ook met mekaar deelt, maar daar speelt ook weer van hoe veilig voel je je bij je collega's, hè want euh er zijn natuurlijk ook wel van die euh, is het geen typische echte technenuten afdeling hè en kun je daar je emoties laten zien ja of nee, hè en wordt dat geaccepteerd.” (R4)

“[...] we zijn natuurlijk een zorgorganisatie en ik denk dat ik je toch wel kan vertellen dat het een vrij open manier van communiceren is, laagdrempelig, niet zakelijk. In z'n algemeenheid natuurlijk hè dus wat betreft, zou ik zeggen van een open organisatiecultuur en daarbij moet ik

wel aanmerken dat we wel hebben gemerkt dat het bespreken van dit onderwerp toch voor veel mensen nog wel een issue is. Dat ze het toch wel lastig vinden om zich wat dat betreft ook open te stellen ja of kwetsbaar op te stellen eigenlijk ten aanzien van wat er in hun privéleven gebeurd. En bij de ene afdeling zal dat misschien ook wel makkelijker zijn als bij de ander, afhankelijk van de goede relaties. Nou ja dat is voor mensen best wel een drempeltje. En wat dat betreft kregen we ook wel van medewerkers terug dat de mensen het als prettig ervaren dat het ook vanuit de organisatie open werd gebroken zeg maar, en er een voorzetje werd gegeven om het hier over te hebben met elkaar.” (R7)

Enkele HR professionals rapporteren ook hoe volgens hen een **taboe op emotie en kwetsbaarheid** belemmerend zou kunnen werken voor het bespreekbaar maken van mantelzorg:

“Een medewerker gaat dan vaak gedrag vertonen van ja ik moet in iedergeval zorgen dat ik mn salaris haal, dus ik ga niet melden dat ik niet goed in mn vel zit want dan zit ik op de schopstoel. Dus de openheid en de transparantie loopt terug, mensen gaan zich heel erg beschermend gedragen, ja kunstmatig, hun authenticiteit raken ze daarmee vaak kwijt. Dan krijg je nog een toename van gespannen verhoudingen enzovoort, en dat is vaak juist een spiraal.” (R3)

Zij benoemen daarbij dat een dimensie van taboe op emotie en kwetsbaarheid, naast in de organisatiecultuur, ook een rol kan spelen in de **cultuur op teamniveau**:

“Bijvoorbeeld allemaal ruige mannen waar niemand durft te zeggen dat ie voor zn moeder zorgt. Ja kijk wij hebben van alles in dienst van mannen en vrouwen van jong tot oud, dus dat speelt daar niet zo maar ik kan me voorstellen dat op sommige afdelingen dat dat wel een rol kan spelen, daar kan ik me iets bij voorstellen.. dus dat ligt een beetje aan de sector en de afdeling en de waarden die heersen binnen dat team.” (R9)

Ongeveer een derde van de HR professionals noemen **collegialiteit** als een dimensie van een ondersteunende organisatiecultuur. De open cultuur en goede relaties op teamniveau worden door HR professionals in samenhang met collegialiteit beschreven. Een cultuur waarin expressie en delen van emotie een waarde is zou kunnen bijdragen aan een hogere mate van collegialiteit. Collegialiteit draagt bij aan de algemene ervaren steun vanuit collega's, waardoor het aannemelijk is dat dit ook geldt voor de specifieke werk-zorg steun. Onderstaand eerste citaat weergeeft het belang van expressie en delen van emoties tussen collega's en het tweede op welke wijze collegialiteit volgens hen een rol speelt bij de ervaring van steun van werkende mantelzorgers:

“[...] ja dat is denk ik ook wel van belang, op het moment dat de ene persoon af en toe eens wat verteld over zijn privésituatie, zal de ander dat misschien ook wat makkelijker doen... Op het moment dat jij een collega treft die alles strikt gescheiden houdt, dan zeg je zelf ook niks.” (R4)

“[...] ik heb een aantal mantelzorgers gesproken [...] en bij alle drie herkende je wel het verhaal dat ze zeggen van uit mijn directe omgeving krijg ik eigenlijk alle steun om dat te doen hè... van ja mijn collega's die snappen het als ik eens wat eerder wegga... mijn manager snapt het die geeft me de gelegenheid dus en dat vind ik wel typerend voor [naam organisatie]. Mensen helpen elkaar, ondersteunen elkaar willen echt voor elkaar maar ook voor het bedrijf een stapje harder lopen hè dus ja.” (R5)

Enkele HR professionals beschrijven de collegialiteit als saamhorigheid en loyaliteit naar elkaar en naar de organisatie toe als een waarde van een familiecultuur:

“Ik denk dat daar dat hele familiegebeuren wel weer, iedereen is heel bij elkaar, maar ook betrokken bij het resultaat, wij gaan wel met zn allen voor resultaat. De klant staat voorop in

dit bedrijf en we weten allemaal dat de klant bedient moet worden en nergens onder mag leiden en als dat pietje even niet lukt vandaag, ja dan helpt Jantje of Klaasje of wie dan ook [...] Je ziet wel dat mensen een drempel over moeten om toe te geven van ja ik heb hulp nodig of ik moet het anders gaan doen [...] ik denk wel dat iedereen een gemeenschappelijk kenmerk heeft en dat is de drive om die klant te bedienen en die klant te helpen, je ziet ook dat die mensen die die drive niet hebben, zich hier niet op hun plek voelen of snel weg zijn.” (R6)

Ongeveer een derde van de HR professionals noemt daarbij **individualisme** als belemmerend voor de algemene ervaring van steun. De volgende respondent benadrukt daarbij dat begrip vergroot wordt wanneer er **duidelijke communicatie** plaatsvindt voor de redenen van de maatwerkoplossingen:

“Ja dat zie je ook vaak bij ziektegevallen, dat zieke medewerkers toch vaak als een blokkade worden gezien, van die heeft weer wat of die krijgt de mooie dienstjes, ja dat wordt natuurlijk niet altijd in dank afgenomen zeg maar. Van die medewerker heeft weer iets en wij zijn de pisang zeg maar want wij moeten weer extra hard lopen ofzo, maarja goed als je dan aan de andere kant vraagt van zou je willen ruilen bij wijze van spreken, wil jij graag een gehandicapt kind waar je alle sores mee hebt en weet ik het allemaal, dan denken ze ook van oh nee dat is ook niet helemaal de bedoeling.” (R3)

Bijna alle HR professionals benoemen daarbij dat ze het mantelzorgvriendelijke beleid niet zozeer als apart personeelsbeleid zien. Zij benoemen het als een onderdeel van een totaalpakket aan hulpmiddelen binnen een breder HRM perspectief, waarin zij al niet veel anders deden. Zij geven aan dat er niet zozeer sprake is van implementatie van dit beleid, maar veeleer om een verweving en inbedding in de bestaande cultuur en het personeelsbeleid, zodanig dat de doelstelling en de criteria van het beleid goed geborgen zijn en het verkrijgen van de erkenning ‘Mantelzorgvriendelijke organisatie’ mogelijk is. Enkele organisaties geven aan dat het past bij hun mensgerichte holistische benadering in de cultuur die zij willen neerzetten. De erkenning wordt gezien als een etiket met ‘mantelzorgvriendelijk beleid’ die op de passende aspecten van het HR beleid van de organisatie wordt geplakt, waarbij het verhaal rondom mantelzorg soms niet eens expliciet op papier staat. Onderstaande citaten geven aan hoe HR professionals zien dat het thema **onderdeel is van een breder HR perspectief** en hoe het is **verweven in de bestaande cultuur**:

“Eigenlijk kom je dan tot de kern wat bij ons in ieder geval gebleken is wat de oplossing is, dat is niet een aantal regelingen. Dus hoe het eruit ziet dat zie je daarvan maar een deel op papier, bijvoorbeeld in de CAO hebben we het opgenomen, maar het is bij ons verweven in de cultuur en uiteraard in het feit dat zowel leidinggevend, medewerkers, bedrijfsartsen, nou iedereen weet wat wij als visie daarop hebben en uiteindelijk ben ik dan de eindverantwoordelijke maar ook de vraagbaak voor de maatwerkoplossingen die soms nodig zijn. Dus ons beleid is vooral in de genen en dat is veel minder op papier, we hebben geen aparte regelingen, behalve dan in de CAO, waar we een aantal zaken hebben opgenomen specifiek voor mantelzorgers, en voor de rest is het vooral maatwerk, communicatie, commitment, uitdragen.” (R3)

“Ja eigenlijk is dat een ontwikkeling geweest die daar een beetje parallel aan heeft gelopen, dat wij medewerkers met een moeilijk woord, holistisch benaderen en niet meer alleen maar vanuit ja je bent hier om een x aantal uren te werken en daar tegenover staat een bepaald salaris. Ook bijvoorbeeld in het trainen van onze leidinggevend, worden die getraind in het ICF model heet dat, die uitgaat van het functioneren van de mens hangt af van een aantal velden of factoren [...] waarbij je dus kunt zeggen vroeger hadden we het over werk en privé, twee stuks en nu zeggen we nee, er is veel meer. Er is sprake van [...] gezin, nou allerlei omstandigheden waar een mens wordt wat ie is en dat heeft ook invloed op het functioneren

van een medewerker. Euh, en dus als we de omgeving van de medewerker zien als van invloed zijnde op het werk, dan is uiteraard mantelzorg daar een duidelijke component van.”
(R3)

Meer dan de helft van de HR professionals noemen ook overeenkomsten met beleid en cultuurverandering ten behoeve van **duurzame inzetbaarheid en het Nieuwe Werken**, waarin sturing op resultaat en zelfredzaamheid van belang zijn voor de flexibele werkregelingen. De volgende citaten illustreren hoe de HR professionals zien dat het mantelzorgvriendelijke beleid daar mee samenhangt:

“[...] dus dat is ook een ontwikkeling in cultuurtraject waarvan je kunt zeggen het eindigt ook nooit hoor, want anders zouden wij hier de ideale wereld hebben, maar die hebben we natuurlijk ook niet, maar we proberen wel die richting steeds uit te gaan, dat hangt samen met duurzame inzetbaarheid ook en dat duurzame nemen we heel erg ter harte.” (R3)

“Ja en kijk op het moment dat jij met mantelzorgtaken te maken hebt, ja je kunt spelen met je uren... dus als jij zegt van ik moet eerst 's ochtends mn moeder uit bed halen ofzo, dan euh ok dan begin je wat later en dat pak je aan de andere kant van de dag [...] gewoon zelfstandigheid, regel je eigen doel, het gaat om de resultaten.” (R4)

HR professionals bespreken dat in samenhang met **belang van werk-privé balans** in de organisatiecultuur, een dimensie in de cultuur waar het zoeken naar oplossingen voor de eventuele problemen in de combinatie van werk en privé een waarde is. Dit wordt door de helft van de HR professionals genoemd. Het volgende citaat illustreert het belang van sturing op resultaat tegenover de masculiene waarde van het belang van **aanwezigheid en grote tijdsinzet** in de organisatiecultuur en de mate waarin het mogelijk is om de open dialoog aan te gaan om samen afspraken te maken over deze oplossingen:

“Of word ik dan als zwak gezien, hè dat ik vrij moet nemen om te zorgen privé, hè dus ik denk dat dat wel een belangrijke is. Een andere belangrijke is wat je ziet bij het Nieuwe Werken.. of het Nieuwe Leven en Werken zoals wij dat nu noemen, is dat medewerkers niet meer worden afgerekend op het aantal uren dat ze er zijn, maar het resultaat dat ze laten zien, het gaat niet meer om de inspanning maar het gaat om het resultaat in eerste instantie. Dus dat is denk ik ook wel een belangrijke dus euh kun je open zijn daarover, kun je er goed afspraken over maken, wordt er niet alleen naar je aanwezigheid gekeken maar ook echt wat je toevoegt.”
(R5)

HR professionals beschrijven het belang van een **laagdrempelige en participatieve cultuur** in samenhang met de aanwezigheid van het belang van werk-privé balans, wat door de helft van de HR professionals wordt genoemd. Daarnaast beschrijven zij deze open participatieve cultuur in samenhang met het gezamenlijk in de dialoog tot oplossingen komen. Deze open participatieve cultuur draagt bij aan de benaderbaarheid, wat het samen bespreken van (maatwerk)oplossingen komen faciliteert. Daarbij worden laagdrempeligheid en korte lijnen, een platte structuur, openstaande deuren en informaliteit vaak genoemd, zoals het volgende citaat weergeeft:

“Nou ik denk wel dat het belangrijk is dat het laagdrempelig is, we hebben hier eigenlijk euh vrijwel geen hiërarchische, er zijn wel hiërarchische verhoudingen in de zin van een baas en een leidinggevende en een medewerker maar dat wordt hier absoluut niet zo ervaren. Euh ja de directieleden hier hebben een kantoor waar iedereen eigenlijk zo naar binnen stapt. Het maakt niet uit of het iemand is uit de fabriek of euh een witte boord zeg maar, zij stappen net zo makkelijk overal naar binnen als dat de medewerkers overal naar binnen stappen. Dus die laagdrempeligheid, denk dat dat heel belangrijk is om de dingen bespreekbaar te maken.”
(R6)

Enkele HR professionals benoemen ook het **belang van status en hiërarchie** in de organisatiecultuur als belemmerende factor voor de ervaring van steun. De volgende HR professional uit de zorgsector beschrijft hoe een meer participatieve in plaats van directieve manier van aansturen volgens de respondent bijdraagt aan de ontwikkeling van een zo een openere cultuur. De respondent benadrukt hierbij dat niet elk type medewerker en werk volgens haar daarvoor geschikt is:

"[...] namelijk dat we langzamerhand op weg zijn naar een wat openere cultuur. Euh als het kan een iets minder directieve manier van aansturen maar ja modernere manier van aansturen, richting zelfsturende teams enzovoorts. Nou staan we allemaal nog best wel een beetje in de kinderschoenen en schoorvoetend en niet iedereen is er voor geschikt. Niet elk soort werk past het goed bij." (R3)

Enkele HR professionals zien de rol van participatie in besluitvorming bij het **creëren van draagvlak** en het belang hiervan voor een succesvolle implementatie:

"Ja maak het bespreekbaar, we hebben natuurlijk ook heel veel gehad aan [naam organisatieadviesbureau], zij hebben ons daarbij geholpen. Ja we hebben eerst een stuk geschreven naar het MT (Raad van Bestuur) om dat draagvlak daar in de groep neer te leggen, daar is het zeg maar mee begonnen en zo hebben we het afgedaald ook naar beneden. We hebben een werkgroep gestart en daar zaten verschillende functionarissen binnen de organisatie in om aan alle kanten het thema bespreekbaar te maken en het ook niet groter te maken dan het is [...] en ja zo is het een beetje als een olievlek verspreid inderdaad. En ik denk dat t wel goed is dat je dat een beetje gedegen aanpakt zeg maar, op het moment dat je het er zo ingooit kan het wel zijn dat managers denken van oh jeetje wat moet ik allemaal en medewerkers nog niet het gevoel hebben van ik word begrepen, zeg maar." (R4)

De volgende HR professional beschrijft de verantwoordelijkheid van de medewerker om op gelijkwaardig niveau **de dialoog aan te gaan** en illustreert hoe een open participatieve organisatiecultuur dit faciliteert:

"Ik vind ook dat, wij bieden het platform wij moeten het communiceren wij moeten het ook heel goed overbrengen, maar de medewerker moet met de oplossing komen dus die moet meedenken, in eerste instantie aandragen waar die mee geholpen zou zijn en daarin de dialoog aangaan en kunnen kijken wat je dan kan. Wij zijn geen kleuterschool kijk en dat is natuurlijk wat wel heel belangrijk is [...] het is niet zo dat van nou dan, maar wat wil je, wat wil je van mij en wat kunnen wij voor elkaar betekenen. Maar we bieden wel, we bieden een rode loper om dat hier binnen te komen brengen er hoeft hier niemand met rode oortjes of bang te zijn dat zijn vraag, dat ie ons overvraagt of weet ik wat, nee gooi het maar op tafel." (R9)

4.2.2 Werknemers

Ook mantelzorgende werknemers noemen, net als HR professionals, de waarde van **expressie en delen van emotie** het meest als factor voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur. Onderstaand citaat illustreert hoe de expressie en delen van emotie een rol kan spelen bij emotionele ondersteuning voor mantelzorgende werknemers:

"Nou die steun die houdt in, dat is enerzijds vrij fysiek he dus krijg je de uren om bepaalde dingen te doen om tijdens het werk bijvoorbeeld naar een arts te gaan met je kind. Ja fysieke middelen, maar het is vooral ook wel emotionele steun, als een collega zegt van ik zie dat je het zwaar hebt maar ik vind wel dat je het goed oppakt allemaal en ik vind het knap dat je het allemaal kan combineren, nou dan geeft het gewoon heel veel steun he, dat is net als bij elk

compliment, dat compliment laat iemand groeien en geeft iemand energie waardoor die ook weer z'n situatie wat makkelijker aankan. Nou dat is bij iemand ie mantelzorg verleend net zo goed het geval.” (R1)

Door tweederde van de mantelzorgende werknemers wordt **collegialiteit** genoemd als een aspect in de organisatiecultuur dat een bevorderende rol kan spelen bij de ervaring van steun en wordt beschreven in samenhang met de expressie en het delen van emoties. Onderstaand citaat illustreert daarbij hoe dat het bespreken van elkaars privé-situatie met collega's bijdraagt aan een collegiaal gevoel en begrip, onder andere door herkenning:

“Maar als team zijnde heb je het er natuurlijk ook wel over want iedereen weet bepaalde situaties van elkaar, dus en dat geeft ook wel veel steun dat je het met elkaar daarover hebt en ondertussen krijg je collega's die een beetje in dezelfde situatie soms verkeren waardoor je mekaar ook begrijpt en aanvoelt en denkt van oh ja nou moeten we het iets anders doen of die moet ja andere patiënten categorie verzorgen zeg maar omdat het te confronterend is of euh..” (R2)

De volgende respondente beschrijft hoe **individualisme** juist een belemmerende werking kan hebben voor de ervaring van steun voor werk en zorg:

“Ja weetje in het begin is het allemaal nog vol begrip iedereen neemt dingen van elkaar over, maar ook als zodra de druk bij iemand anders door mij te hoog werd, dan werd het zo van shit ik vind het zo rot voor je dat het allemaal zo loopt maar ik kan het ook niet meer aan. En wij werden eigenlijk er op gestuurd, een soort van zelfstandig zijnde redactie, dat we dat zelf gingen oplossen maar daar kwam er ontstond er ook wel een beetje wrijving soms.” (R4)

Ongeveer een derde van de mantelzorgende werknemers geeft daarbij aan dat **sterke competitie** binnen hun organisatie een belemmerende rol zou kunnen spelen voor het bespreekbaar maken van het onderwerp, waardoor de ervaring van emotionele ondersteuning achterwege blijft. De volgende respondent uit de telecomsector geeft dit weer in het streven naar een sterke positie in verband met de angst voor het verliezen van de functie bij de vele reorganisaties binnen de organisatie:

“Wat nog wel eens een rol kan spelen is dat mensen vanwege vele reorganisaties, bang zijn hun functie te verliezen, dus daardoor wat star worden en eventueel een zwakkere positie niet kenbaar willen maken... met toch wel consequenties voor het werk want mantelzorg dat vreet gewoon energie, dus als daar geen aandacht voor is dan mis je, juist omdat je het niet bespreekbaar kunt maken, ga je slechter functioneren.” (R3)

Diezelfde respondent legt ook een directe link tussen **sterke competitie** en een **taboe op emotie en kwetsbaarheid** binnen de organisatie:

“Als het gaat om emoties, die worden meestal thuisgelaten, de helden zijn toch meestal de mensen die brandjes blussen en resultaten weten te behalen, hoge geldingsdrang, haantjes.” (R3)

Een enkele werkende mantelzorger geeft ook aan dat het besef van het **belang van de werk-privé balans** die in de organisatie aanwezig is bevorderend kan werken voor de ervaring van steun voor werk en mantelzorg. Het volgende citaat geeft weer dat de respondent uit de techniek en constructie sector ervaart dat de organisatie het belang ziet van het meer op resultaat in plaats van **grote (tijd)sinzet** te sturen om werk met mantelzorg te kunnen combineren. Ook het tweede citaat

weergeeft dat flexibiliteit en sturing op resultaat in plaats van de masculiene waarde van het **belang van aanwezigheid** bijdraagt aan de ondersteuning door maatwerkoplossingen binnen de organisatie.

“Ja de ruimte die er is, ik denk dat de ruimte die er is vooral voortkomt uit het besef dat euh, de balans werk-privé wel in orde moet zijn om in het werk echt goede prestaties te kunnen leveren. Dus alleen maar sturen op input dat gaat hem niet worden en dat is natuurlijk in modern HRM beleid echt niks nieuws, dat snapt iedereen.” (R1)

“Ja bij mij is het sowieso een maatwerkoplossing, maar dat komt ook een beetje door de aard van ons bedrijf denk ik, we doen in feite consultancy werk binnen ons team en dat is dus niet zo als in een fabriek waar iemand van acht tot vijf aanwezig moet zijn en dan achter een machine staat ofzo. Ja die flexibiliteit zit er sowieso al heel erg in want het feit dat ik nu hier zit dat is ook gewoon onder werktijd en dat is geen probleem want ik deel sowieso mijn eigen tijd in en dat doen alle adviseurs eigenlijk.” (R1)

Ook ervaart de volgende respondent de heersende waarde van het naar oplossingen zoeken bij eventuele problemen werk in de combinatie van werk en privé (belang werk-privé balans) als bevorderend voor de ervaring van werk-zorg steun:

“[...] met name ook dat er op je hart werd gedrukt dat je ook ff rustig aan mag doen, zeg maar en dat er ook begrepen wordt dat als je het rustig aandoet op je werk dat dat is omdat je thuis gewoon dubbel zo hard aan de bak moet niet omdat je thuis dan met de benen omhoog gaat zitten en niets doet zeg maar, dus de mensen wisten waarvoor dat het was dus euh ja en die reden was duidelijk genoeg, ik bedoel het ging niet om een gebroken arm of iets.” (R5)

Ook benoemen enkele mantelzorgende medewerkers **hoge prestatiedruk** in samenhang met de masculiene waarde van **aanwezigheid** als van negatieve invloed op de ervaring van het belang van de werk-privé balans in de organisatie, zo beschrijft dezelfde respondent uit de zorgsector:

“Zoals we aan alles merken, alles wordt professioneler en harder en dat merk je hier ook dat dingen toch, resultaatgerichter nog meer, ja dus dat je toch wel je doelen moet halen. Logisch natuurlijk ook want er moet geld verdiend worden en dat begin je langzaam te merken dat mensen een beetje het gevoel krijgen dat het niet meer helemaal zo veilig is als dat het was. Maar dan veilig in de zin van nouja, dat je inderdaad zomaar kon zeggen van ik ga vandaag weg want, thuis loopt het spaak en nu moet je daar echt boter bij de vis dus dan moeten er uren tegenover staan en dat soort dingen en eerder werd dat achteraf wel verrekend zeg maar[...] er wordt meer afgerekend, dat klinkt heel dramatisch maar tegenwoordig heb je natuurlijk PLP uren en noem maar op, dus er wordt veel meer van je verwacht dat je ook je eigen tijd.. Ze zijn wel bereid om jou dan ook die dag vrij te laten, dat je niet hoeft te werken maar dat er dan wel tegenover komt te staan dat je dan je eigen uren inlevert zeg maar. Maar goed of dat nou heel dramatisch is weet ik niet want dat gebeurt in het bedrijfsleven gaat dat denk ik op dezelfde manier, maar goed we waren dat niet zo gewend dus we moeten zelf ook die knop.. omslag maken hè.” (R2)

Een respondent ervaart deze hoge prestatiedruk als kouder, dat er minder ruimte is voor het bespreken van emotie en kwetsbaarheid en legt ook de link met sterke competitie:

“Ja er worden wel pogingen gedaan om dat warmer te krijgen zoals ik al zei, maar [naam organisatie] is toch over het algemeen resultaatgericht. Er zijn ook van die testen met die kleuren hè blauw, groen en dat soort zaken, dit is ook een van die testjes dat je veel ziet dat mensen oranje zijn dus echt resultaatgericht.” (R3)

Tot slot beschrijft een enkele respondent hoe deze in de organisatie wel een bevorderende laagdrempelige en **participatieve cultuur** ervaarde, maar dat de ervaring van steun werd belemmerd door de attitude van de leidinggevende:

“Vanuit de organisatie was die cultuur er dus wel, open en laagdrempelig maar die drempel werd verhoogd door de leidinggevende. Ja het was voor mij op een gegeven moment duidelijk dat als ik zelf naar personeelszaken zou gaan dat ik dan echt een conflict zou hebben met haar en ja dat is uiteindelijk wel wat er gebeurd is, want uiteindelijk ben ik naar personeelszaken gegaan ook van jonge ik kom er niet meer uit [...] dat werd me helemaal niet in dank afgenomen en ja ik zat daar eigenlijk dus zo van het was allemaal goed met personeelszaken en met het bedrijf maar ja goed ik moest wel dealen gewoon met de situatie op de werkvloer.” (R5)

4.3 Voorwaarden voor de ervaring van effectief *people management*

Om de factoren die bijdragen aan de voorwaarden voor het ervaren van steun voor de combinatie van werk en zorg door werknemers in kaart te brengen, zijn HR professionals gevraagd naar hun percepties op de factoren die invloed hebben op de bekwaamheid, bereidheid en mogelijkheden van hun leidinggevendenden voor effectief *people management* (§4.3.1). Ook zijn mantelzorgende werknemers gevraagd naar hun percepties van de bekwaamheid, bereidheid en mogelijkheden van hun leidinggevende voor de ondersteuning van de combinatie van werk en mantelzorg (§4.3.2).

4.3.1 HR professionals

Thema 1: Bekwaamheid leidinggevende

Bijna alle HR professionals beschrijven het **bewustzijn van de verantwoordelijkheid voor *people management*** door leidinggevendenden als het bewustzijn van de **signaleringsfunctie** van de leidinggevende voor belemmerende privésituaties, zoals mantelzorg, bij hun werknemers. Onduidelijkheid over de rol van de leidinggevende voor *people management* zou leiden tot minder gevoel van verantwoordelijkheid en daarmee mindere ontwikkeling van hun bekwaamheid hiervoor. Het eerste citaat geeft het belang weer dat HR professionals hechten aan het bewustzijn van de verantwoordelijkheid voor *people management* activiteiten door leidinggevendenden. Het volgende citaat gaat over dat volgens HR professionals voor dit bewustzijn van die signaleringsfunctie bij mantelzorg een open en proactieve houding nodig is, wat door de volgende respondent als bekwaamheid van de manager wordt gekwalificeerd:

“Ja het is natuurlijk het werving en selectieproces daar begint het al mee hè en dat geldt voor alles. Wij zoeken ook duidelijk mensen die passen in onze filosofie van werken en dat geldt natuurlijk zeker voor leidinggevendenden hè wij verwachten een bepaalde manier van kijken, personeelsmanagementtaken zijn net zo belangrijk als alle andere taken dus euh we zoeken ook mensen die dat in ieder geval begrijpen en in de beginne is er dan altijd eentje minder sterk dan de andere, maar dat compenseren we dan altijd [...]” (R1)

“[...] want ik heb ook voorbeelden gehoord van mensen die zeiden ik vind het eigenlijk wel lastig om te zeggen, dat ik tijd nodig heb om te zorgen voor mijn naasten, dat wordt ook vaak gezien als het is zo vanzelfsprekend en natuurlijk doe je dat, daar hoef je toch niks extra's voor te hebben hè. En we zien in de praktijk dat dat soms wel nodig is, dat mensen daar echt aan onderdoor kunnen gaan en wat we ook horen is dat mensen helemaal niet door hebben dat ze mantelzorger zijn. En dat is ook wel een kwaliteit van een manager die hij moet hebben, dus dat je echt wel goeie ogen en oren moet hebben wat dat betreft, dus dat je moet zien van wat gebeurt hier met die medewerker, waarom presteert die medewerker minder of waarom ziet die er zo moe uit, of waarom hè.” (R3)

Een derde van de HR professionals noemt **duidelijke communicatie** door de leidinggevende over het beleid voor mantelzorgers en de doelen ervan binnen het team door de leidinggevende als een kwaliteit. Dit hangt samen met het creëren van een **veilige teamsfeer** door leidinggevendenden, wat van belang wordt geacht voor het ervaren van steun door mantelzorgers. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van onderstaand citaten:

“Ja nee daar gaat het ook om, zorgt de manager ervoor samen met zijn team dat er een veilige sfeer hangt, hè ik sprak een euh monteur was het volgens mij, he die euh zorg verleende aan iemand in zijn nabije omgeving en nou ja die kon dat prima delen met zijn collega's [...] Dat is iemand die elke ochtend vroeg voordat ie gaat werken langs de zorgbehoevende gaat en dat weet zijn afdeling ook nou dat wordt dan alleen maar gewaardeerd en ja, dat wordt als fantastisch gezien [...] dat een manager daar open over is, het kan benoemen het kan bespreken, sowieso misschien, het niveau daarvoor nog wel dat ie sowieso al een veilige sfeer creëert in z'n team, over welk onderwerp het ook gaat en op het moment dat het dan over mantelzorg gaat, dat ie dan ook daar dezelfde openheid voor creëert, maar ook echt feiten deelt hè dus dat je ook zult moeten informeren van wat hebben we allemaal binnen [naam organisatie], waaròm doen we dit, ja en dan zitten er natuurlijk dingen in als voorbeeldgedrag en het stimuleren van dat er over gesproken wordt.” (R5)

“Kijk wat ik wel gemerkt heb is dat er bij die man, medewerkers kwamen tegen mij zeggen van waarom gaat hij altijd zo snel naar huis om zes uur. Nou er komt dan wat onbegrip voor, hè want je wilt niet dat iedereen om zes uur in de startblokken naar huis staat. [...] Kijk wat niemand weet, of wist in dat geval, is dat 's morgens begonnen we om negen uur, dat hij om half negen aanwezig was om alle deuren te openen, en daarvoor in ruil ging hij dan om zes uur naar huis. Maar daar kwam dus irritatie over, dus ik dacht ah, als je dat nou uit gaat leggen dan snapt iedereen dat en dan is die irritatie dus ook meteen weg. En dan kun je heel veel winst boeken.” (R9)

De beschreven open en proactieve houding past bij een op **medewerkersgerichte leiderschapsstijl**. Het belang hiervan voor effectief *people management* wordt door meer dan tweederde van de HR professionals benoemd en wordt omschreven als integraal manager of mensenmens met kwaliteiten als goed kunnen luisteren, empatisch vermogen, begrip en respect bieden, flexibele houding, het hebben van een holistisch mensbeeld, openstaan voor afwijkend gedrag, geïnteresseerdheid in medewerkers en goede communicatieve vaardigheden. De volgende citaat illustreert dit belang van een op medewerkersgerichte leiderschapsstijl volgens de HR professionals wanneer er wordt gevraagd naar het belang van de leiderschapsstijl voor *effectief people management* bij mantelzorgende werknemers:

“En uiteraard ook communicatiestijl van de leidinggevende, de ene is daar wat korter dan de bocht in dan de andere, de ene die heeft een wat meer zakelijkere instelling en de andere is eigenlijk meer onderdeel van het team en heeft een meer moederlijke rol om het zo maar even te noemen. Dat maakt natuurlijk wel uit [...] Ja überhaupt inderdaad ben je inderdaad een zakelijke leider of een coachende leider.” (R7)

Enkele HR professionals beschrijven deze op medewerkersgerichte leiderschapsstijl in samenhang met een **prosociale waardeoriëntatie** van de leidinggevende. Onderstaat citaat illustreert het belang volgens HR professionals van het luisteren naar en openstaan voor de behoeften van de mantelzorgende medewerkers door leidinggevendenden:

“Dat euh, is met name in de functioneringsgesprekken waarin werk en privé een onderwerp is, maar hoe ga je daar dan mee om als leidinggevende. Stel je echt de vraag of zeg je van nou er is niks aan de hand we gaan door naar het volgende onderwerp. Hoeveel ruimte laat je de medewerker om daar echt op te reageren. En de ene leidinggevende vindt het makkelijker om daar over te praten dan de andere.” (R4)

Ook wordt door twee derde van de HR professionals de mate waarmee hun leidinggevende **kennis heeft van recent HR gedachtegoed** als van belang genoemd bij het voeren van effectief *people management*. Zij geven aan dat wanneer leidinggevend en op hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen het denken van HRM dit zichtbaar is in de bekwaamheid voor het voeren van effectief *people management* ten behoeve van een goede werk-zorgbalans van medewerkers. Ook noemt de helft dat volgens hen **training in *people management*** en twee derde dat **ondersteuning en begeleiding vanuit HR specialisten** van belang is voor de bekwaamheid van het voeren van effectief *people management*. Zij beschrijven dat deze zaken een tekortkomende leiderschapsstijl of een gebrek aan kennis van recente HR ontwikkelingen hierbij kunnen compenseren. Zo beschrijft een HR professional dat training in een holistisch mensbeeld de kennis van leidinggevend en over het recente denken binnen HRM en meer op medewerkers gerichte houding kan bevorderen:

“[...] eigenlijk is dat een ontwikkeling geweest die daar een beetje parallel aan heeft gelopen, dat wij medewerkers met een moeilijk woord, holistisch benaderen en niet meer alleen maar vanuit ja je bent hier om een x aantal uren te werken en daar tegenover staat een bepaald salaris. Ook bijvoorbeeld in het trainen van onze leidinggevend en die worden getraind in het ICF model heet dat, die uitgaat van het functioneren van de mens hangt af van een aantal velden of factoren, uh ruwweg zes stuks, waarbij je dus kunt zeggen vroeger hadden we het over werk en privé, twee stuks, en nu zeggen we nee, er is veel meer. Er is sprake van zorg en gezin, nou allerlei omstandigheden waar een mens wordt wat ie is en dat heeft ook invloed op het functioneren van een medewerker.” (R3)

Onderstaand citaat illustreert op welke wijze volgens HR professionals op de hoogte zijn van het denken binnen HRM en het inzien van de mogelijke meerwaarde van het mantelzorgvriendelijke beleid door leidinggevend en, bijdraagt aan het effectief uitvoeren ervan. Het daaropvolgende citaat weergeeft hoe training volgens HR professionals leidinggevend en kan helpen om signalen te herkennen om actie te kunnen ondernemen.

“Nou eigenlijk zijn dat wel de redenen waarom wij met mantelzorg aan de slag zijn gegaan, dus euh goede balans tussen werk, privé en zorg, inzetbaarheid van je medewerkers, prettige werksfeer ook vanuit een soort zorgplicht he, goed werkgeverschap. Je bent actief als je echt vind dat het belangrijk is en dat het je echt helpt in je team en je medewerkers kan helpen en je team en je productiviteit en je werksfeer, noem het allemaal maar op.” (R5)

“[...] het is natuurlijk zo dat euh, HR doet dat niet alleen, [...] B is het de leidinggevende die getraind is in hoe herken ik signalen, ik zorg ervoor dat ik tijd maak voor m'n medewerkers en als ik zie dat het niet goed met hem gaat dan neem ik echt proactief actie om er voor te zorgen dat we in gesprek gaan. En als ik merk dat t niet helemaal goed gaat dan haal ik HR erbij en gaan we samen kijken van hier zit iets niet goed en wat gaan we ermee doen hè.” (R1)

Onderstaande citaten zijn afkomstig van een HR professionals die training en ondersteuning vanuit HR specialisten beschouwen als een manier om een tekortkomende leiderschapsstijl te ondervangen bij leidinggevend en:

“[...] ik denk dat het puur het karakter is van iemand, kijk ik zit zo ook even mijn leidinggevendenden de revue te laten passeren en er zijn er een aantal bij die het uitstekend begrepen hebben, maar als mens en als qua karakter ja daar past het gewoon nog beter bij. Of ja en dan snap ik ook wel dat die daar beter in zijn, maar we hebben er natuurlijk ook wel hier en daar harken tussen zitten die euh ja, daar moet ik gewoon echt dichter bij blijven want anders dan ontspoord dat. Maar dat vind ik dan weer niet zo erg want die man heeft natuurlijk weer andere kwaliteiten waar we wel heel erg tevreden over zijn en euh kijk wij zoeken altijd zo dicht mogelijk de perfectie op, maar ja perfect zijn ik en jij ook niet dus dat is ook maar maatwerk hè. In dit geval mist iemand iets en dan gaan we kijken hoe we dat kunnen compenseren.” (R1)

“Bij ons is de leidinggevende heel centraal genoemd euh integraal manager, dat klinkt altijd mooi, maar lang niet elke manager heeft dat in zich, maar we proberen uiteraard wel daar een ontwikkeling op te laten plaatsvinden dus de manager is regiehouder, ook eigenlijk voor het personeelsbeleid, die is dus voor het wel en wee van een medewerker verantwoordelijk geacht. Dat mag die niet afschuiven op afdeling P&O of een bedrijfsarts of wat dan ook. Hij is de hoeder des vaderlands.” (R3)

Thema 2: Bereidheid leidinggevende

De helft van de HR professionals beschrijft een bepaalde mate van **angst voor verantwoordelijkheid** voor *people management* bij mantelzorgende werknemers te herkennen bij hun leidinggevendenden, wat zij beschrijven als ‘waterrees’ of ‘drempelrees’. Een derde noemt dat zij ervaren dat de leidinggevendenden bij de introductie van het onderwerp wat overweldigd werden; er waren zorgen over wat dit voor hun taken zou betekenen en wat angst om ‘een beerput’ open te trekken. De volgende HR professional beschrijft hoe volgens hem de bekwaamheid voor *people management* van zijn leidinggevendenden angst voor verantwoordelijkheid beïnvloeden:

“Dat zijn er een aantal, in ieder geval empathisch vermogen natuurlijk, een stuk inlevingsvermogen en daar hebben wij het ook regelmatig over hoor van euh bij techneuten, ja daar ontbreekt dat nog wel eens. In iedergeval het juiste moment kunnen kiezen, dus die leidinggevende kiest het juiste moment om aan mij te vragen van goh, ik zie daar en daar iets misgaan. En vaak krijg ik dan te horen van maar ik heb het zo druk, maar daar bedoelen ze dan eigenlijk mee van: ik vind het eigenlijk zo lastig om dat gesprek aan te gaan, zou jij dat willen doen?” (R1)

Daarnaast benoemt de helft van de HR professionals dat zij het belang zien van de invloed van **conflicterende prioriteiten** van leidinggevendenden. Zij beschrijven dat de nadruk van organisaties op korte termijn doelen van invloed kan zijn op een lange termijn visie van hun leidinggevende ten behoeve van effectief *people management* bij mantelzorg, zoals het volgende citaat illustreert:

“[...] dat kan in zijn persoonlijkheid zitten, maar dat kan natuurlijk ook in de omgeving zitten, een manager die wordt afgerekend op heel andere criteria, bijvoorbeeld zo veel mogelijk capaciteit, zo weinig mogelijk personeelskosten, ja je kan heel er korte termijn gaan denken.” (R5)

“Ja dat is, het is denk ik een euh, het verder kunnen kijken dan om het maar even heel kort te zeggen, dan het rooster vullen en inderdaad wat gaat het betekenen als mijn medewerker door blijft gaan op dezelfde manier, dan ben ik m straks kwijt want dan raakt ie in 't ziekteverlof... Of euh als ik nu in hem investeer en nu met hem in gesprek ga, dan helpt dat op de langere termijn veel beter, dus het is ook een soort inzicht wat je moet hebben.” (R7)

Bovenstaand citaat weergeeft ook dat inzicht in recent HR gedachtegoed volgens HR professionals een rol speelt bij een goede omgang met conflicterende prioriteiten van hun leidinggevendenden. De

volgende respondent beschrijft dat training in *people management* hiervoor niet altijd voldoende is en benoemt het belang van begeleiding en ondersteuning vanuit HR specialisten hierbij:

“Aan de andere kant is het wel zo dat ik niet zo geloof in een afstand tussen de leidinggevende en HR omdat hoe je het ook wendt of keert, euh die directe leidinggevende en zeker in de industrie productie en techniek, daar is het ook sterk gericht op productie en machines etcetera. En mensen zijn ook belangrijk maar daar moet je ze toch af en toe aan helpen herinneren. En dan kun je wel zeggen van dat zou niet zo moeten, maar het gebeurt gewoon. Dan kan ik twee dingen doen dat is euh, enorme tijd steken in trainingen en communicatie en weet ik veel allemaal en dan denken dat ik het allemaal goed gedaan heb, nou die ervaring heb ik dus gehad [...] Hè ik bedoel die leidinggevende die bel je op na drie dagen van goh heb je nog contact gehad met je medewerker en dan is het van oh potverdorie, ja dat moet ik nog doen. Dus ik geloof niet in afstand en ik zie mantelzorg dus ook als onderdeel van een verzuimmanagement organisatie [...] dus ik stuur mensen aan, ik euh vraag, ik be, ik mail ik euh maak rapportages, ik vraag verantwoording etcetera.” (R1)

Bijna de helft van de HR professionals ervaart het belang van de **persoonlijke voorkeuren en interesse** van hun leidinggevendenden voor de *people management* activiteiten ten behoeve van het mantelzorgvriendelijk beleid. Onderstaande citaten illustreert hoe volgens hen persoonlijke overwegingen de motivatie hiervoor beïnvloedt:

“Wat je wel ziet in dit soort situaties is dat medewerkers die het zelf hebben meegemaakt, of managers die het zelf hebben meegemaakt, veel eerder geneigd zijn om daar aandacht aan te besteden. Dat zie je bijvoorbeeld ook bij een project om mensen met een beperking aan het werk te krijgen. Nou de eerste geïnteresseerde managers, dat zijn managers die dan ook een verhaal hebben van mijn nichtje of een nouja wie dan ook, dichtbij ja.” (R5)

“Ja dat is ook wel belangrijk he, ik heb leidinggevendenden die zitten zelf in de ziekenverzorging of mantelzorg en dan merk je van ze weten waar ze het over hebben. En leidinggevendenden die daar helemaal niet mee te maken hebben, die euh, het is voor hen gewoon een beetje een ver van hun bed show. De ene vindt het gezeur en de ander staat er wel voor open.” (R4)

Een enkele HR professional benoemt de **kwaliteit van de relatie** tussen leidinggevende en medewerker als van belang voor de bereidheid van de leidinggevende voor ondersteuning door mantelzorgvriendelijk beleid. Dit werkt uiteraard ook de andere kant op: de medewerker zal de situatie eerder bespreekbaar maken wanneer de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende hoog is. Onderstaand citaat weergeeft hoe zij daarbij **voldoende wederzijds vertrouwen en respect voor elkaars capaciteiten** als van belang beschrijven:

“Nouja ik denk dat het belangrijk is dat er een mate van vertrouwen is heen en weer, vertrouwen als het gaat om de uren die mensen inzetten maar ook vertrouwen van de medewerkers naar de manager toe van kan ik het hier met mijn manager met mijn collega's hier over hebben, of wordt ik dan als zwak gezien, he dat ik vrij moet nemen om te zorgen privé. Hè dus ik denk dat dat wel een belangrijke is. [...] Het gaat niet meer om de inspanning maar het gaat om het resultaat in eerste instantie. Dus dat ik denk ik ook wel een belangrijke dus euh, kun je open zijn daarover, kun je er goed afspraken over maken [...] wordt er niet alleen naar je aanwezigheid gekeken maar ook echt wat je toevoegt.” (R5)

Een enkele HR professional benoemt daarbij dat ook **de tevredenheid van de leidinggevende over de werkprestaties van de medewerker** een rol zal spelen en dat er hierdoor ongelijkheid mogelijk is in het aanbieden van steun aan medewerkers:

“Als de medewerker de kantjes ervan af loopt, het is wel en bepaalde mate van iets voor elkaar doen in verhouding. Ja of je wil of niet, zal een medewerker die de naam al of niet

terecht heeft van nouja poehpoeh, als die mantelzorgbeleid nodig heeft, ja dan zal de bereidwilligheid van een leidinggevende uiteraard minder zijn dan een medewerker van waar die weet van ja daar kan ik van op aan. En dat is gewoon, dat kun je ook niet verbannen, dat is ook bijna ja net een menselijke maat die je over alles heen hangt.” (R3)

Thema 3: Mogelijkheden leidinggevende

Meer dan een derde van de HR professionals beschrijven de ervaring van een te hoge **werkdruk** bij hun leidinggevend en als een belemmerende factor voor effectief *people management*. Zij beschrijven de ruimte die de leidinggevende daardoor aangeeft te ervaren om met werknemers in gesprek te gaan over niet alleen werk gerelateerde zaken, maar ook over privé zaken. Zij benoemen daarbij het belang van de organisatiestructuur voor het takenpakket van de leidinggevende. De zichtbaarheid en benaderbaarheid van de leidinggevende heeft volgens hen invloed op de vertrouwensband tussen werknemer en leidinggevende:

“Nou ik denk afstand tussen de medewerker en leidinggevende dus, hoe vaak spreken ze elkaar, in hoeverre is de leidinggevende zichtbaar voor de mensen op de werkvloer. Dus met name hoe groot is de drempel om met je leidinggevende in gesprek te gaan.” (R7)

“Ja, want ik denk hè als je het ze allemaal individueel gaat vragen dan vinden ze het allemaal een prachtig plan en belangrijk, helemaal geweldig. En uitvoering, dan zit je met de waan van de dag en al die duizenden één dingen die op je bureau liggen [...] Daar moeten we met z'n allen toch ook wel even over nadenken en daar gaan kijken hoe we dat nou ja hoe je dat, ja hoe we daar dus die balans erin krijgen.” (R8)

Daarnaast noemen een derde van de HR professionals **institutionalisering van *people management*** als van belang voor effectief *people management* van hun leidinggevend en. Zij noemen onder andere medewerkerstevredenheidsonderzoeken en 360 graden feedback als voorbeelden van middelen om op formele manier de rol van lijnmanagers als *people managers* in de organisatie te meten en borgen:

“Nou we houden elk jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek, dus dan krijgen leidinggevend en ook uiteraard een spiegel voor van hoe doe ik het eigenlijk in dat onderzoek. In dat onderzoek zitten ook mantelzorgvragen, dus eigenlijk wordt die met z'n neus op de feiten gedrukt van hé, mijn medewerkers vinden zus en zo van mij op allerlei vlakken, maar onder andere ook op mijn aandacht voor het privé domein. En ook in de 360 graden feedback, daar hebben we ook een cyclus voor, daar speelt het ook een rol.” (R3)

4.3.2 Werknemers

Thema 1: Bekwaamheid leidinggevende

Bijna alle mantelzorgende werknemers benoemen een vorm van de ervaring van het **bewustzijn van de verantwoordelijkheid voor *people management*** van hun leidinggevende als van belang voor het toepassen van effectief *people management* voor een goede werk-zorgbalans. Volgens de literatuur zal de leidinggevende wanneer hij zich bewust is van zijn verantwoordelijkheid voor *people management*, waarschijnlijk ook actiever zijn in *people management* rondom mantelzorg, wat zich zal uiten in de bekwaamheid. Ook door werknemers wordt een duidelijke **signaleringsfunctie** van belemmeringen in de privésituatie door de leidinggevende beschreven. De volgende respondent

brengt deze actieve signaleringsfunctie in verband met de organisatiestructuur zichtbaarheid en benaderbaarheid van de leidinggevende:

“[...] ik denk dat ie toch z'n voelsprietten moet openhouden, dat ie toch een beetje moet weten wat er speelt onder zijn personeel en ook op die manier soms dingen kan opvangen. Goed het ligt er een beetje aan, als ik kijk naar mijn situatie toen zeg maar, mijn leidinggevende had honderd mensen onder zich en ik was zelf teamleider dus voor mijn stukje naar hem toe is dat niet zo moeilijk, mijn situatie was bij hem wel bekend, maar van de mensen daarna ja die taak lag dan bij mij zeg maar om te weten wat er speelt en op die manier door te geven.” (R2)

Naast het actief signaleren van medewerkers die problemen ervaren met de combinatie van werk en zorg, beschrijven zij ook het belang van **proactieve communicatie** over het onderwerp en de beschikbare regelingen. Een leidinggevende die zich bewust is van zijn verantwoordelijkheid voor *people management* zal dit proactiever communiceren binnen zijn team. Een werknemer beschrijft dit als het ‘aanbod creëert vraag’:

“Ja toch het niet genoeg bekend maken binnen de afdelingen dat het kan. En als ik hand in eigen boezem steek toen ik teamleider was, moet ik zeggen dat ik daar ook niet echt veel aandacht aan geschonken heb zeg maar. Wel op het moment dat je het hoort maar niet preventief zeg maar, niet dat je al zegt van jongens hou in de gaten, voorlichting en informeren. Dus dat je elkaar ook scherp houdt met voorlichting en informeren en we houden elkaar scherp op wat we om ons heen zien [...] Ja dat heeft natuurlijk ook te maken met euh ze zijn bereid tot heel veel, maar het moet vanuit jezelf komen zeg maar, dus het aanbod creëert vraag.” (R2)

Een derde van de werknemers noemt **duidelijke communicatie** over het beleid voor mantelzorgers en de doelen ervan binnen het team door de leidinggevende als van belang voor effectief *people management* bij mantelzorg. Ook werknemers brengen dit in verband met het creëren van een **veilige sfeer** door leidinggevendens, wat van belang wordt geacht voor het ervaren van steun door mantelzorgers, zoals het volgende citaat weergeeft:

“Wat ik wel euh, er werd eigenlijk heel open gesproken over hoe slecht het ging als ik er niet was, weetjewel, dat er een enorme druk kwam te liggen op de schouders van anderen, waardoor ik me heel erg schuldig voelde ook. En dat moet gewoon niet gebeuren weetjewel, er moet niet een soort van, dat is gewoon belangrijk dat dat niet gecommuniceerd wordt naar degene die echt de ruimte nodig heeft. Dat is wel iets wat heel belangrijk is, ja het heeft echt te maken met schuldgevoelens weetjewel.” (R4)

Doordat de leidinggevende zich bewust is van zijn verantwoordelijkheid voor *people management* is het waarschijnlijk dat de leidinggevende, naast structurele en instrumentele ondersteuning, ook **ruimte biedt voor emotionele ondersteuning**. Bijna alle respondenten benoemen het bieden van emotionele ondersteuning als een kwaliteit van de leidinggevende ten behoeve van *people management* rondom werk en zorg, zoals het volgende citaat illustreert:

“Nou door gesprekken aan te gaan en euh en ook soms gewoon even door een medewerker z'n hart te laten luchten, want niet ieder gesprek hoeft direct functioneel te zijn, het helpt ook als een medewerker gewoon even kan stoom afblazen en briesen, dan voelt ie zich erna herboren [...] Want ik had het ook wel zwaar op sommige momenten dan kon ik ook even stoom afblazen en vooral ook die twijfels uitspreken hè van gaat het nou goed en hoe moet het nou met mij in de toekomst. Want die mantelzorgtaak van mij dat gaat natuurlijk heel lang door en hoe manage ik

dat op lange termijn, en kan ik nu nog wel carrière maken want ik ben best een prestatiegericht persoon ja en hoe moet ik nou carrière maken als ik thuis een gehandicapt kind heb kan dat dan nog wel.” (R1)

Meer dan twee derde van de medewerkers beschrijven emotionele ondersteuning in samenhang met een op **medewerkersgerichte leiderschapsstijl** van hun leidinggevende als van belang voor effectief *people management* en de ervaring van steun voor de combinatie van werk en zorg. Begrippen die daarbij genoemd worden zijn het bieden van een luisterend oor, inlevingsvermogen, betrokkenheid en gevoeligheid, warmte, begripvol en met vertrouwen. De volgende citaten beschrijven de medewerkersgerichte leiderschapsstijl van een leidinggevende door een respondent:

“Ja dat verschilt nogal van persoon tot persoon, ja zowel de collega's als de managers, er zijn managers die heel persoonlijk zijn en anderen die zijn met name resultaatgericht en [naam organisatie] heeft toch wel over het algemeen een resultaatgerichte cultuur. Dat gold nou met opzet of bij toeval niet voor de manager die ik toen had, dat was toch meer vanuit persoonlijk dan dat ze belang hadden bij datgene dat ik heb gekregen.” (R3)

“Maar mijn manager die ik toen had, die vond ik op dat gebied warm, luisterend, begripvol, bezorgd, meelevend en mij de vrijheid latend om wat ik graag wilde voor m'n werk. En dat is ook vertrouwen geven en euhm, mij betrekken, toch betrokkenheid, want ja als je helemaal alleen thuis zit om te werken ja dan mis je toch de werkvloer. Maar nogmaals, ik weet niet of het bij andere managers ook zo was geweest...” (R3)

De helft van de werknemers beschrijft deze op **medewerkersgerichte leiderschapsstijl** in samenhang met een **prosociale waardeoriëntatie van de leidinggevende**. Onderstaande citaten illustreren het belang van het luisteren naar en openstaan voor de behoeften van de mantelzorgende medewerkers door leidinggevendenden, volgens werknemers:

“Ja door echt het vertrouwen, door echt een luisterend oor te zijn van hoe gaat het nu thuis en kunnen we ook wat misschien...wat kunnen we nog doen voor jou, wat heb je nodig. Dus meer een luisterend oor zijn, misschien wel zelfs een soort bedrijfspsycholoog ofzo, iemand die dat echt kan euh, want het is echt heel moeilijk voor leidinggevendenden om zo maar even een luisterend oor te bieden en oplossingen te moeten aanreiken, dan moet je bijna psycholoog zijn.” (R4)

“Ja, hoe open die staat daarvoor hè. Het is natuurlijk voor die leidinggevende toch weer een lastige vraag waar je mee komt. Of ten minste zo voelt degene die de vraag neer gaat leggen, voelt zich vaak al bezwaard en als die leidinggevende z'n dag niet heeft of een beetje bot reageert, dat maakt natuurlijk al dat je denkt nou, laat maar ik ga het niet vragen zeg maar. Ja inlevingsvermogen is denk ik heel belangrijk van die leidinggevende. En ook de situatie op waarde kunnen schatten want dat is natuurlijk ook wel heel lastig. De ene heeft sneller behoefte aan ondersteuning dan de ander.” (R2)

Veel werknemers noemen daarbij het inleven in de behoeften van de werknemers vaak in samenhang **het actief meedenken in (maatwerk)oplossingen** en structurele steun:

“Ja ze was heel erg bezig met het buiten de kaders denken ook, meedenken in oplossingen en trouwens er schiet me nu ook iets te binnen. Zij gaf op bepaalde momenten aan van nou ja, ik kwam thuis te zitten en zij zei gewoon van nou ja ik ga jou gewoon af en toe even bellen om te vragen hoe het gaat weetje wel. Dat moet je totaal niet als druk ervaren dat ik weer wil dat je komt ofzo en dat deed ze ook echt, ze liet alle ruimte aan mij.” (R4)

Ongeveer een derde van de werknemers benoemt de ervaring van het belang van de kennis van **recente gedachtegoed binnen HR** van hun leidinggevendenden. Zij beschrijven, zoals het volgende

citaat illustreert, dit in samenhang met het belang van **ondersteuning en begeleiding vanuit HR specialisten**. Volgens de volgende respondent begrijpen leidinggevenden het recente denken in HRM wel, indien zij hierin meegenomen worden door HR specialisten:

“Ja de ruimte die er is, ik denk dat de ruimte die er is vooral voortkomt uit het besef dat euh, de balans werk privé wel in orde moet zijn om in het werk echt goede prestaties te kunnen leveren. Dus alleen maar sturen op output dat gaat hem niet worden en dat is natuurlijk in modern HRM beleid echt niks nieuws, dat snapt iedere HRM deskundige en de leidinggevenden hier die snappen dat in principe ook, maar dat betekent wel dat ze die informatie ook moeten hebben euhm [...] ja precies en niet iedereen kan er ook mee omgaan en zeker in operationele organisaties daar is een leidinggevende ook heel operationeel ingesteld [...]” (R1)

Ook noemt een derde van de van de werknemers dat zij denken dat **training** van de leidinggevende voor het *people management* van mantelzorgers bevorderend had kunnen werken voor de ervaring van steun van de leidinggevende. Zo beschrijft een werknemer dat haar leidinggevende steeds minder begripvol om kon gaan met de zorgsituatie waardoor haar ervaring van steun afnam:

“Op een bepaald moment wordt er een vraag gesteld van hoe lang gaat het nog duren... Ja dat euhm, ik denk dat leidinggevenden echt wel soort van getraind moet worden hoe je hiermee omgaat, want als het heel lang gaat duren, de ziekte van [naam partner] duurde gewoon heel erg lang, dan krijg je een soort van euh, hoe ga je er dan mee om als leidinggevende weetje wel. In het begin is het nog compassie en medeleven, maar wat gebeurt er als het zo lang gaat, wat voor soort factoren komen er dan bij kijken om euh ja, om nog steeds een veilige omgeving te creëren daarin.” (R4)

Thema 2: Bereidheid leidinggevende

Twee derde van de werknemers noemt dat **conflicterende prioriteiten** (door de nadruk van organisaties op korte termijn doelen waar zij op afgerekend worden) van de leidinggevende van invloed zijn op een lange termijn visie van hun leidinggevende ten behoeve van effectief *people management* bij mantelzorg. Het volgende citaat weergeeft hoe een respondent de invloed van conflicterende prioriteiten van de leidinggevende in verband brengt hun bekwaamheid aan de hand van hun **kennis van recente HRM ontwikkelingen**:

“[...] en die leidinggevende die heeft daar best wel een belangrijke rol in die moet dat ook echt signaleren en dat is iets wat in ons soort organisatie wel een aandachtspunt is want euhm, bij ons zijn leidinggevenden mensen die over het algemeen ja toch doorgegroeid zijn vanuit de techniek en de inhoud, dat zijn geen HRM professionals. Dus die zijn best wel bereid om over mensen en over hoe het in de hoofden van mensen werkt na te denken, maar of ze daar ook echt goed in zijn dat is nog maar zeer de vraag. Want ze moeten ook gewoon heel operationeel bezig zijn en capaciteitsplanningen maken en van alles doen met projecten en op de financiën van die projecten van die verschillende projectleiders in het team letten en bij die teamleiders, die afdelingshoofden nou dat zijn zwaar belaste mensen dus voor hun is dat mantelzorgbeleid echt maar een heel erg klein facetje in hun totale takenpakket en dat kan dus ook ondersneeuwen. En dat is niet denkbeeldig dat gebeurt ook, dus dat is wel een aandachtspunt binnen onze organisatie.” (R1)

Twee derde van de werknemers benoemt de **kwaliteit van de relatie** met de leidinggevende als van belang voor de bereidheid van de leidinggevende voor effectief *people management* ten behoeve van een goede werk-zorgbalans. Ook medewerkers benoemen dat, aan de andere kant, de medewerker de situatie eerder bespreekbaar maakte wanneer de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende hoog was. De volgende respondent noemt daarbij de invloed van continue reorganisaties en

wisselingen van leidinggevenden op het **wederzijds vertrouwen** tussen leidinggevende en werknemer:

“Nou het is wel een beetje de cultuur van [naam organisatie] denk ik, de frequentie van wisselingen van de wacht en zo, vrij hoge omloopsnelheid van managers. Ja het is wel schadelijk en het aantal reorganisaties binnen [naam organisatie] is gewoon heel groot en onze groep, afdeling van zeshonderd man, die bestaat nu vanaf 1 april en nu zijn er al weer plannen om te gaan reorganiseren. Dan ben je vijf maanden verder dus ja dat heeft wel een effect op de vertrouwensband die een leidinggevende kan opbouwen, en de collega's onderling natuurlijk, ja en zo vertrouwensband die is wel nodig zeker als het gaat om mantelzorg, dat zijn niet de leukste onderwerpen.” (R3)

Daarbij lijkt voor werknemers **respect voor elkaars capaciteiten** en de **tevredenheid van de leidinggevende over de werkprestaties van de werknemer** een belangrijke rol te spelen. Dit wordt door bijna alle werknemers genoemd en vaak direct in verband gebracht met het toepassen van mantelzorg-werk steun:

“Kijk want er speelde in die periode, ik had de standplaats Den Haag en net voor die periode had ik er met mijn manager over gesproken voor een overgang naar Groningen vanwege de reisafstand Den Haag en Assen, maar hij wilde mij expliciet houden bij zijn afdeling en ik zei ja dat wil ik wel, maar dan honderd procent thuis werken. En dat was inderdaad in goed overleg, dus hij stelde mijn aanwezigheid, ik bedoel mijn betrokkenheid en mijn bijdrage zeer op prijs, boven de fysieke aanwezigheid inderdaad [...] ook wel gezien het feit dat hij mij graag wilde houden, bleek ook wel dat ik voor zijn afdeling meer dan nodig was, dus als een manager bij een medewerker niet dat idee heeft dan weet ik niet hoe zo een manager dan omgaat met mantelzorg.” (R3)

Echter presteren werknemers immers vaak, afhankelijk van de zwaarte van de zorg, wat minder dan voor de mantelzorgsituatie. Hoewel dat medewerkers, doordat zij zich gesteund door en betrokken voelen bij de organisatie, vaak willen terugbetalen door meer inzet, ervaren enkele werknemers dat zij niet altijd konden **reciproceren** met de gevraagde werkprestaties. Dit heeft invloed op de **gelijkwaardige uitwisselingsrelatie**. Zo omschrijft een werknemer dat de kwaliteit van de relatie tussen deze respondent en de leidinggevende sterk achteruitging naarmate de tevredenheid over de werkprestaties van de leidinggevende achteruitging door de mantelzorg en dit hun goede relatie beïnvloedde:

“Dus dat was in het begin eigenlijk allemaal harstikke goed, ja ook het contact met m'n cheffin was eigenlijk heel goed [...] ik denk dat bij de leidinggevende gewoon als fout gemaakt is, voordat mijn vrouw überhaupt ziek werd, dat is eigenlijk gewoon dat ik boven het gemiddelde werkte zeg maar, al dat er een bepaalde verwachting is ontstaan en dat ik niet meer aan die verwachting kon voldoen [...] Ja toen werd er gewoon echt weer gezegd van euh je moet jouw niveau halen zeg maar. En dat vond ik uiteindelijk onredelijk in die zin van kijk, je mag van mij verwachten dat ik het gemiddelde niveau haal voor waar ik ben aangenomen en niet gaan verwachten da ik nog steeds gewoon die strijd heb en dat ik weer boven het gemiddelde ga presteren zeg maar.” (R6)

Thema 3: Mogelijkheden leidinggevende

Een derde van de werknemers beschrijft de ervaring van een te hoge **werkdruk** bij hun leidinggevenden als een belemmerende factor voor effectief *people management* bij de combinatie van werk en mantelzorg. Zij beschrijven de ruimte en tijd die zij ervaren om met de leidinggevende in gesprek te gaan over privé-zaken, maar ook de werkdruk die de leidinggevende over het team te

verdelen heeft wanneer een werknemer gebruik maakt van werk-zorgregelingen. Ook werknemers beschrijven dat de zichtbaarheid en benaderbaarheid van de leidinggevende volgens hen invloed heeft op de vertrouwensband tussen werknemer en leidinggevende. De volgende respondent beschrijft daarbij de negatieve invloed van de werkdruk en de zorgsituaties op de leiderschapsstijl van de leidinggevende:

“Laat ik het zo zeggen ik denk ook dat bij haar het geval was dat euhm dat de afdeling sowieso veel te groot was en dat had met de reorganisatie te maken. En euhm dat ze dat in het beste geval allemaal kon handelen, maar ja goed als het allemaal niet optimaal was ja dan was dat ook wel duidelijk gelijk te merken [...] en de enige manier waardoor zij het eigenlijk in de hand kon houden was door gewoon politieagentje te spelen. In de zin van met iedereen als een juffrouw zeg maar op school, als zij de afdeling verliet zag je gewoon de schouders ontspannen en dan werd er gewoon nog steeds gewerkt alleen op een fijne manier. En op het moment dat zij binnenkwam, allemaal strakke koppies schoudertertjes gespannen en werken. Het werkt van twee kanten, kijk zij heeft het niet helemaal gemanaged als het zou moeten, euhm ik neem ook aan dat zij misschien vanuit de organisatie ook niet genoeg middelen heeft gekregen.” (R6)

Het volgende citaat weergeeft invloed van de werkdruk die de leidinggevende te verdelen heeft over het team en de conflicterende prioriteiten die daarbij kunnen spelen:

“[...] elke maand dan euh ja de kwaliteit moest gewaarborgd blijven en het kon soms niet met mijn situatie. En daar werd ze dan op afgerekend van euh, we merken dat [...] en ook in de cijfers was te zien dat mijn segment achter liep en daar werd ik verder op afgerekend maar er was geen mogelijkheid om euh goeie externe hulp in te schakelen, dus dat moest dan worden opgevangen door andere redacteuren ook, waardoor de werkdruk zich verschoof en ook de werkbelasting.” (R4)

Een derde van de werknemers noemt de ervaring van voldoende **aanwezigheid van financiële middelen** als van belang voor het mogelijk maken van structurele en instrumentele steun door leidinggevendenden. Het volgende citaat geeft weer welke invloed dat volgens een respondent had op de emotionele steun:

“Economische recessies, want daardoor kwam ook druk vanuit de directie, euhm even kijken, ik denk ook de capaciteit, er was geen geld om externe mankracht in te huren vanwege die economische recessie waardoor de werkdruk nog steeds hoger werd, en mensen ook gefrustreerd en boos raakten vaak van we hebben echt gewoon hulp nodig nu van buitenaf en dat werd niet gegeven. Alsof er niet geluisterd werd ook van hogere hand van euh we hebben echt hulp nodig nu meer handjes, en telkens lobbyen door haar (leidinggevende) ook, voor ons, voor ons team [...] Voor haar werd het heel moeilijk om een lijn daar in aan te brengen want de druk werd daardoor zo hoog bij andere weer, bij andere collega's die ook aangaven van ja dit trekken we gewoon niet meer, en er was geen geld voor vervanging dus iedereen zat met handen in het haar van hoe gaan we dit oplossen en daardoor kwam er minder ruimte voor emotionele, om er even over te praten er speelde zoveel, daardoor werd de druk nog hoger eigenlijk.” (R4).

5 Conclusie en discussie

5.1 Beantwoording probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de centrale vraag van dit onderzoek (§5.1). Daarna volgt de discussie (§5.2) en komen de beperkingen van dit onderzoek aan bod (§5.3) en (o.a. aan de hand van die beperkingen) worden suggesties gegeven voor vervolgonderzoek (§5.4). Ten slotte wordt de praktische relevantie van de resultaten en de conclusies van het onderzoek behandeld.

Nu worden eerst de deelvragen beantwoord, om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale vraag van dit onderzoek:

1. *Wat zijn volgens HR professionals en werknemers voorwaarden voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur voor de combinatie van werk en mantelzorg door werknemers?*

HR professionals en werknemers omschrijven vooral feminiene normen en waarden van een organisatiecultuur als voorwaarden voor de ervaring van een specifieke ondersteunende organisatiecultuur om werk met mantelzorg te combineren. Voor zowel HR professionals als werknemers is vooral expressie en delen van emoties binnen de organisatiecultuur van belang voor de ervaring van een ondersteunende organisatiecultuur. HR professionals en werknemers beschrijven dit vooral in samenhang met de dimensie van collegialiteit. Voornamelijk HR professionals beschrijven de waarde van het belang dat aan de werk-privé balans wordt gegeven in de organisatiecultuur in samenhang met een laagdrempelige en participatieve dimensie in de cultuur. Respondenten maken in de beschrijving van algemene dimensies van steun in de organisatiecultuur en specifieke dimensies van steun voor werk en mantelzorg geen duidelijk onderscheid.

Opvallend is daarbij dat HR professionals benoemen dat zij het mantelzorgvriendelijke beleid niet zozeer als apart personeelsbeleid zien, maar dat het verweven moet zijn in de bestaande cultuur en onderdeel is van een breder HR perspectief binnen de organisatie. Als feminiene dimensies zoals de expressie en het delen van emoties en het belang van werk-privé balans onderdeel uitmaken van de organisatiecultuur, lijkt het mantelzorgvriendelijke beleid meer verweven in het bestaande HR beleid van de organisatie. Door emotionele steun in de vorm van de waarde van expressie en delen van emotie lijken werknemers zich gesteund te voelen om het onderwerp bespreekbaar te maken. Emotionele ondersteuning lijkt een voorwaarde voor het gebruik van de overige werk-zorgregelingen zoals zorgverlof en maatwerkoplossingen (Tolkacheva & van Groenou, 2014). Omdat HR professionals het belang van de werk-privébalans in samenhang bespreken met een participatieve organisatiecultuur, lijken ook deze dimensies vervolgens van belang voor het gebruik van de overige werk zorg regelingen door werknemers.

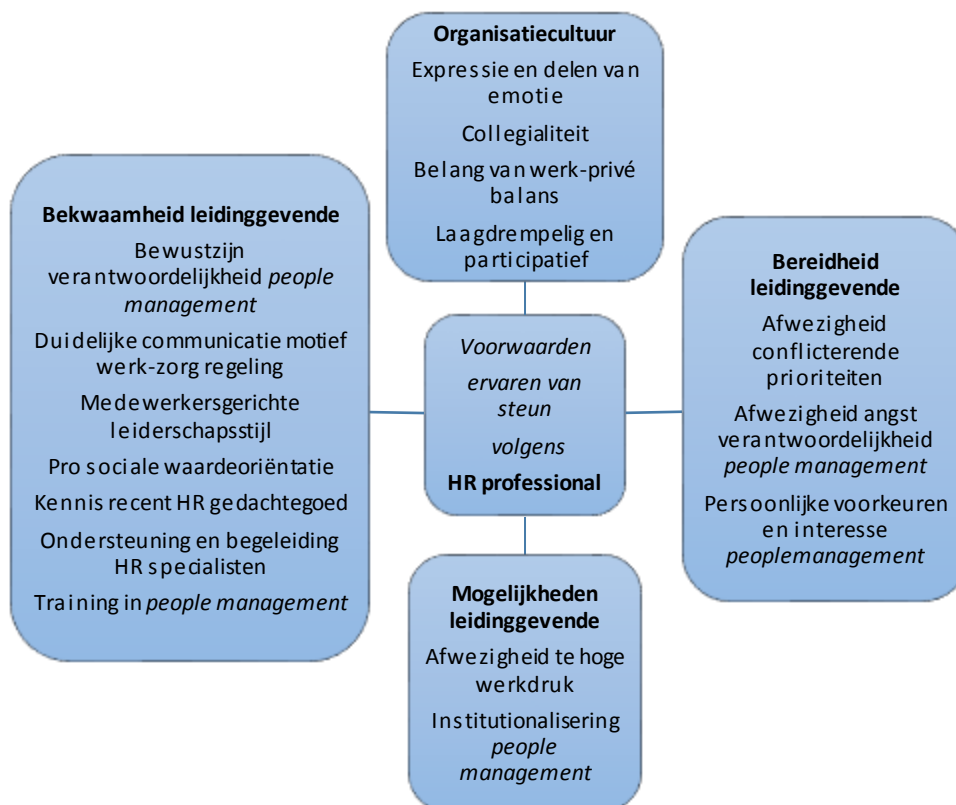
2 *Wat zijn volgens HR professionals en werknemers factoren die bijdragen aan de voorwaarden voor effectief people management van lijnmanagers ten behoeve van een goede werk-zorg balans van werknemers?*

Zowel HR professionals als werknemers beschrijven factoren die bijdragen aan de voorwaarden voor effectief *people management* voor de ervaring van steun voor de combinatie van werk en zorg die uit de literatuur naar voren komen. Deze voorwaarden betreffen de bereidheid, bekwaamheid en mogelijkheden van de leidinggevende. HR professionals en werknemers beschrijven als factoren die bijdragen aan de bekwaamheid van de leidinggevende voornamelijk het bewustzijn voor *people management* in samenhang met kwaliteiten voor *people management* van de leidinggevende. Deze kwaliteiten zijn een op medewerkers gerichte leiderschapsstijl, een pro sociale waardeoriëntatie en duidelijke communicatie over het beleid. Daarnaast benoemen zij beiden de kennis van recent HR gedachtegoed als een factor die bijdraagt aan de bekwaamheid, vaak in samenhang met training in *people management* en ondersteuning vanuit HR professionals.

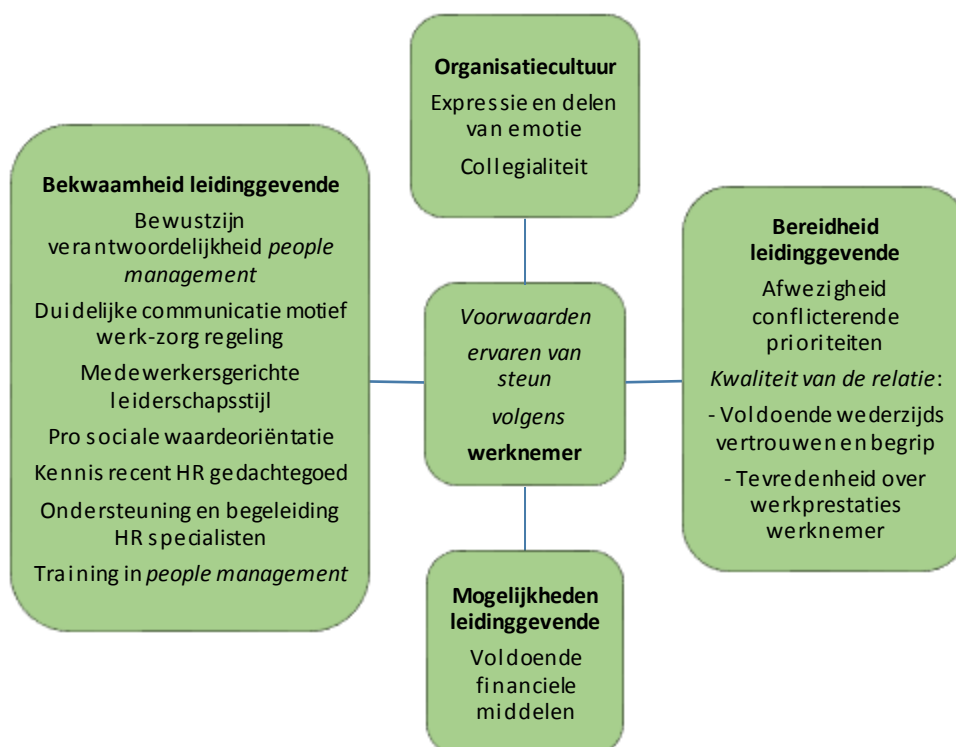
Voor de bereidheid van leidinggevend en beschrijven HR professionals en werknemer voornamelijk de negatieve invloed van conflicterende prioriteiten op het *people management* rondom werk en zorg van leidinggevend en. Werknemers beschrijven deze ervaring met hun leidinggevende vaker dan HR professionals. Dit impliceert dat wanneer vanuit de organisatie de nadruk voor de leidinggevende niet ligt op het behalen van korte termijn (productie) doelen (en in plaats daarvan op lange termijn doelen), dit bij zou dragen aan meer ervaren ondersteuning omtrent werk en zorg door werknemers. HR professionals noemen ook de angst voor verantwoordelijkheid van leidinggevend en (bang om beerput open te trekken) en hun persoonlijke voorkeur en interesse in het beleid rondom werk en mantelzorg. Voornamelijk werknemers benoemen het belang van de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker, waar bij de vertrouwensband een belangrijke rol lijkt te spelen. Vooral medewerkers benoemen de ervaring van de *tevredenheid van de leidinggevende over hun werkprestaties* als bevorderend voor ondersteuning vanuit de leidinggevende rond werk en mantelzorg.

Zowel HR professionals als medewerkers beschrijven een te hoge werkdruk, voor zowel de leidinggevende zelf als voor het team dat hij aanstuurt, als belemmerend voor effectief *people management* rondom werk en mantelzorg. Dit impliceert dat de afwezigheid van een te hoge werkdruk een voorwaarde is voor de mogelijkheden van leidinggevend en om steun te bieden rondom werk en mantelzorg. HR professionals bespraken daarnaast het belang van institutionalisering van *people management* rond werk en mantelzorgzorg als bevorderende factor. Werknemers bespraken de ervaring van het ontbreken van voldoende financiële middelen als belemmerende factor.

Een samenvatting van de antwoorden op deelvraag 1 en 2 zijn hieronder weergegeven in Figuur 6 en 7.



Figuur 6. Voorwaarden ervaren van steun volgens HR professional.



Figuur 7. Voorwaarden ervaren van steun volgens werknemer.

Nu de deelvragen beantwoord zijn is het mogelijk om een antwoord te geven op de centrale vraag van dit onderzoek: ***Wat zijn volgens werknemers en HR professionals de voorwaarden voor het ervaren van steun vanuit de organisatie en het lijnmanagement wat bijdraagt aan het gebruik maken van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid door werknemers?***

Volgens HR professionals en werknemers is voor het ervaren van steun vanuit de organisatie een ondersteunende organisatiecultuur een voorwaarde. Deze cultuur kenmerkt zich volgens hen door feminie normen en waarden zoals expressie en delen van emotie, collegialiteit, het belang van werk-privé balans en een laagdrempelige participatieve organisatiecultuur. Daarbij is het volgens HR professionals belangrijk dat deze dimensies van nature onderdeel uitmaken van de organisatiecultuur belangrijk en niet alleen aandacht krijgen door middel van het mantelzorgvriendelijk beleid.

Als voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit het lijnmanagement beschrijven HR professionals en werknemers factoren die volgens de literatuur invloed hebben op de bekwaamheid, bereidheid en mogelijkheden van leidinggevenden voor effectief *people management*. Deze factoren kunnen begrepen worden als hulpbronnen van leidinggevenden voor het ondersteunen van werknemers met mantelzorg.

HR professionals en werknemers komen vooral overeen in de ervaring van factoren die invloed hebben op de **bekwaamheid** van de leidinggevende als voorwaarde voor effectief *people management*. Daarnaast komen zij overeen in de ervaring dat conflicterende prioriteiten van invloed zijn op de **bereidheid** van de leidinggevende. Dit impliceert dat de afwezigheid van de nadruk vanuit organisatie voor leidinggevende voor het behalen van korte termijn (productie)doelen een voorwaarde is voor de ervaring van steun voor de combinatie van werk en zorg is. Opvallend is daarbij dat vooral werknemers de ervaring van de kwaliteit van de relatie als bevorderend beschrijven voor de ervaring van steun voor werk en zorg vanuit de leidinggevende, waarbij de vertrouwensband en de tevredenheid van de leidinggevende over de werkprestaties van de werknemer van belang zijn. Ten slotte beschrijven HR professionals en werknemers beiden voorwaarden voor de **mogelijkheden** voor *people management* rondom werk en mantelzorg, die de discretionaire ruimte van de leidinggevende om te handelen beïnvloeden, zoals *hoge werkdruk*.

5.2 Discussie

5.2.1 Reflectie op de resultaten en theorie

Gegeven de theorie over de voorwaarden voor *people management* competenties, de ideaaltypische dimensies in organisatiecultuur en de onderzoeksresultaten zijn interpretaties en mogelijke verklaringen van de onderzoeksresultaten gegeven. De resultaten van dit onderzoek kunnen verklaard worden door ze te spiegelen aan het theoretisch kader, maar daardoor kan ook de discussie worden aangegaan over het feit dat verwachtingen vooraf aan het onderzoek maar ten dele zijn uitgekomen. De opvallende resultaten uit het onderzoek dat volgens HR professionals mantelzorgvriendelijk beleid verweven moet zijn in de bestaande cultuur van organisaties voor de ervaring van steun voor werk en mantelzorg door werknemers, kunnen logischerwijs begrepen worden door de literatuurbespreking in het theoretisch kader. Volgens de resultaten zijn voor een ondersteunende organisatiecultuur voor werk en mantelzorg feminie dimensies van belang. In het theoretisch kader wordt geformuleerd dat feminie cultuurdimensies bijdragen aan de ervaring van algemene steun voor het welzijn van de medewerker (Kossek et al., 2011). Wanneer werknemers geen algemene steun ervaren voor hun welzijn binnen de organisatie, zullen zij minder snel geneigd zijn om de combinatie van werk en mantelzorg bespreekbaar te maken. Het bespreekbaar maken van de mantelzorgsituatie lijkt dan ook een voorwaarde voor de ervaring van 'specifieke werk-zorg steun' (Tolkacheva & van Groenou, 2014).

Daarnaast zijn er ook verschillen tussen de resultaten en de verwachtingen uit de theorie. Zo noemen HR professionals en werknemers niet exact dezelfde factoren voor een ondersteunende organisatiecultuur voor werk en mantelzorg. HR professionals noemen, naast de expressie en delen van emotie en collegialiteit, ook een participatieve organisatiecultuur en het belang van werk-privé balans als van belang. Dit kan mogelijk wijzen op een verschil in ervaring van dimensies binnen de organisatiecultuur als van belang voor de ervaring van steun voor werk en zorg tussen HR professionals en werkgevers. Het kan zijn dat de HR professionals binnen dit onderzoek bijvoorbeeld daadwerkelijk een meer participatieve organisatiecultuur ervaren dan werknemers, of dit meer van belang achten voor de ervaring van steun. Een andere mogelijke verklaring is echter dat er meer en rijkere data is van HR professionals, waardoor als er meer mantelzorgers geïnterviewd worden dit bij hen ook meer naar voren komt. Beide perspectieven komen het meest overeen over de factoren die van invloed zijn op de bekwaamheid van leidinggevendens betreffende *people management* omtrent werk en mantelzorg. Ook het verschil in de perspectieven op de mogelijkheden en bereidheid van leidinggevendens om steun te bieden zou door een verschil in ervaring van beide perspectieven van wat belangrijk is voor de ervaring van steun kunnen worden verklaard, maar mogelijksterwijs ook door het verschil in data. Zo is het opvallend dat werknemers de kwaliteit van de relatie met de leidinggevendens (interpersoonlijke relatie) en daarbij de tevredenheid van de leidinggevendens over hun werkprestaties meer als van belang noemen voor de ervaring van steun, dan HR professionals. Dit komt overeen met de conclusie uit het theoretisch kader dat niet aan elke werknemer dezelfde steun wordt geboden. Aan de ene kant is dit begrijpelijk omdat werknemers vertellen over hun eigen ervaring met de leidinggevendens, aan de andere kant het betekenen dat HR professionals dit belang

van de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende en de tevredenheid over de werkprestaties onderschatten.

5.2.2 Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf worden de beperkingen uiteengezet die dit onderzoek kent. Allereerst zijn de resultaten besproken aan de hand van het perspectief van ervaringen van HR professionals en medewerkers met betrekking tot steun en mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid en mist het perspectief van leidinggevend. Het perspectief van HR professionals en werknemers kan vanwege partialiteit (Saunders et al., 2011) van de leidinggevende waardevol zijn, dit geldt voornamelijk voor de factoren die de bekwaamheid van de leidinggevende beïnvloeden, zoals een op medewerkersgerichte leiderschapsstijl en pro sociale waardeoriëntatie. Een leidinggevende kan vanuit partijdigheid een vertekend beeld geven voor zijn handelingen en bekwaamheid in *people management* rondom werk en mantelzorg. Voor de factoren die de bereidheid en de mogelijkheden van leidinggevend kunnen beïnvloeden, zoals werkdruk en de aanwezigheid van conflicterende prioriteiten, kan vanwege deelnemersvertekening (Saunders et al., 2011) van leidinggevend het perspectief van HR professionals en werknemers waardevol zijn. Een leidinggevende kan hier antwoorden wat ze denken dat hun baas wil dat ze antwoorden, wat vooral een probleem is in organisaties met een autoritaire managementstijl of waar de werkgelegenheid in gevaar kan komen (Saunders et al., 2011). Echter geldt vooral voor de bereidheid en mogelijkheden van de leidinggevende, dat het relevant is om het perspectief van de leidinggevende te betrekken voor een volledig en correct beeld over de factoren die bijdragen aan de voorwaarden voor effectief *people management*. Dat is in dit onderzoek niet gebeurd en zal interessant zijn om mee te nemen in vervolg onderzoek

Ten tweede is er een lagere response rate van werknemers die werk met mantelzorg combineren dan van HR professionals, waardoor er rijkere informatie is verkregen voor de voorwaarden voor de ervaring van steun vanuit HR professionals dan van werknemers met mantelzorg. Hierdoor is het lastiger om de verschillen in perspectieven van HR professionals en werknemers te begrijpen als daadwerkelijke verschillen in de ervaring van steun. De doelgroep van werknemers met mantelzorg is een lastigere te benaderen doelgroep dan HR professionals, omdat zij vaak al zwaar belast zijn in hun tijd. Daarnaast beschouwen zij de situatie volgens de literatuur als privé aangelegenheid (Oudijk & Woittiez, 2010) en zijn minder bereid daarover te praten. Voor de doelgroep van HR professionals geldt dat zij gemakkelijker te benaderen zijn vanwege het positieve effect van dit onderwerp op imago en goed werkgeverschap.

Ten derde is een nadeel van deductieve analyse het risico van theoretisch ethnocentrisme (Boeije, 2008). Dit houdt in dat de empirische validiteit geschaad kan worden wanneer er teveel gestuurd wordt vanuit de theorie tijdens data verzameling en analyse. In dit onderzoek bood een gedegen literatuurstudie de basis voor een conceptueel raamwerk. De dataverzameling vond plaats door te beginnen met algemene en brede topics om spontane reacties van respondenten uit te lokken. Daarna werd steeds specifiekere doorgenvraagd naar topics om uitgelokte reacties te verkrijgen. Vanwege de deductieve methode is er bij de analyse daarom aandacht besteed aan het verschil in

waarde tussen spontane en uitgelokte reacties. In de analyse moest ook rekening gehouden worden met de neiging van HR professionals om vanuit hun expertise in plaats van hun concrete ervaring met het beleid te antwoorden.

Tot slot zijn er beperkingen van het onderzoek met betrekking tot de selectie van participanten. In dit onderzoek kon er weinig rekening gehouden worden met een goede verdeling van de invloed van de typische organisatieculturen binnen de verschillende sectoren op de verhouding van masculiene en feminiene dimensies in de resultaten. Omdat werknemers met mantelzorg via de HR professionals binnen de organisatie benaderd moesten worden, moet er rekening worden gehouden met gerichte selectie van werknemers met goede ervaringen door HR professionals. Ook kon dit onderzoek bij de selectie van respondenten weinig rekening gehouden worden met *theoretic sampling* (van Zwieten & Willems, 2004). Uit onderzoek is bekend, wat naast de ervaring van steun, de belangrijkste redenen voor werknemers zijn om geen gebruik te maken van verlofregelingen zijn: de zorgsituatie (niet passend) of het is financieel niet haalbaar (Avenhuis & Kruiswijk, 2013; Morée & Visser, 2007). Voor onderzoek is het waardevol om respondenten op deze variabelen te kunnen filteren, zodat deze variabelen geen invloed hebben op de bijdrage van de ervaring van steun voor het gebruik van de werk-zorgregelingen.

5.2.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hoewel dit onderzoek meer inzicht heeft geboden in de voorwaarden vanuit de organisatie en het lijnmanagement voor de ervaring van steun om werk met mantelzorg te combineren, is dit inzicht niet volledig. Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen er verschillende aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd worden. Allereerst kunnen de resultaten aanzet geven tot een onderzoek met een grotere populatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van een kwantitatieve methode en leidinggevend worden betrokken. Hier zou rekening gehouden kunnen worden met beperkingen van het onderzoek met betrekking tot de selectie van participanten zoals beschreven in de vorige paragraaf.

Uit onderzoek blijkt dat de bereidheid de meest kritieke factor is voor de mate waarin leidinggevend *people management* toepassen (Knies & Leisink, 2009). Die bereidheid wordt gemedieerd door de mogelijkheden die de organisatie hen biedt (Knies & Leisink, 2009). Met betrekking tot de bereidheid van leidinggevend zou de interesse en persoonlijke voorkeur voor de *people management* activiteiten een belangrijkere rol spelen dan de waarde voor de organisatie (Purcell & Htuchingson, 2007; Van Gestel, 2009), wat ook bij mantelzorgvriendelijk beleid het geval zou kunnen zijn. In een dergelijk onderzoek zou onderzocht kunnen worden in hoeverre de discretionaire ruimte (mogelijkheden) die een organisatie biedt voor de ondersteuning in de combinatie van werk en mantelzorg en de persoonlijke interesse en voorkeur voor het thema bepalend is voor de bereidheid voor leidinggevend om werknemers met mantelzorg te ondersteunen. Ook blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat het relevant is om, naast een ondersteunende organisatiecultuur, te kijken naar de cultuur en relaties op teamniveau voor de ervaring van steun.

5.2.4 Praktische relevantie

De doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de voorwaarden voor de ervaring van steun door werknemers vanuit de organisatie en het lijnmanagement. Op basis van dit onderzoek wordt ingegaan op de praktische relevantie van dit onderzoek voor organisaties om mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid op effectieve wijze te vertalen van formeel beleid naar de gewenste ervaring van steun door werknemers, zodat zij het onderwerp bespreekbaar maken en/of gebruik maken van de overige werk-zorgregelingen. Dit heeft als doel bij te dragen aan een goede werk-zorg balans, zodat werknemers duurzaam inzetbaar blijven voor de organisatie. De implicaties voor de praktijk zijn weergegeven in Figuur 8.

Termijn /HR cyclus	Lang	Middellang	Kort
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Denk/cultuuromslag:</i> <ul style="list-style-type: none"> - emotiemanagement - feminiene dimensies toelaten 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integraal HR beleid:</i> <ul style="list-style-type: none"> - holistische mensbenadering - investeren in algemene HR ontwikkelingen gericht op werk-privébalans 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>People managers werven</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mogelijkheden leidinggevende:</i> <ul style="list-style-type: none"> - discretionaire ruimte vergroten 	
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bereidheid leidinggevende:</i> <ul style="list-style-type: none"> - wegnemen strategische spanningen 	

Figuur 8. Praktische implicaties

Lange termijn

Denk- en cultuuromslag

Voor het bieden van ondersteuning aan werknemers die werk met mantelzorg combineren is een strategische lange termijn visie nodig, waarbij het goed is om vast te leggen op welke manier dit mantelzorgvriendelijke beleid strategisch ingezet kan worden ten dienste van het organisatiebeleid. Een organisatie kiest vaak niet bewust voor een cultuur die niet ondersteunend is voor de combinatie van werk en zorg; een organisatiecultuur kan meestal niet zomaar worden opgebouwd maar ontstaat meestal. Voor een denk en cultuuromslag dient zowel de leiding van de organisatie als de leidinggevende dan ook overtuigd te zijn van de toegevoegde waarde van het beleid voor zowel de werknemer als de organisatie. Echter voor de initiële ervaring van steun en de bespreekbaarheid van het onderwerp is van belang dat de organisatiecultuur in zijn algemeenheid aandacht heeft voor het welzijn en de werk-privé balans van de medewerker, en niet alleen door middel van werk-zorg specifieke regelingen met het etiket 'mantelzorgvriendelijk beleid' er op. Voor organisaties met voornamelijk masculiene aspecten als kenmerken van de organisatiecultuur is het daarom van belang om feminiene dimensies van cultuur en emotiemanagement toe te laten. Een participatieve organisatiecultuur die open staat voor expressie van emotie en mogelijke belemmeringen vanuit

privésituaties onderkend creëert ruimte voor de open dialoog. Deze open dialoog tussen de leiding van de organisatie (waaronder HR afdeling) en leidinggevende met de medewerker faciliteert daarmee het in samenspraak komen tot maatwerkoplossingen. Een kwalitatief goede en gelijkwaardige uitwisselingsrelatie met de organisatie en leidinggevende leidt volgens onderzoek dan ook tot meer betrokkenheid van de medewerker en dit betaald zich terug met meer inzet (Leisink, Knies & Lange, 2010; Amand et al., 2010).

Middellange termijn

Ondanks dat cultuur meestal ontstaat, kan een ondersteunende organisatiecultuur wel worden beïnvloed door de organisatie met HR instrumenten. Afstemming met de HR en organisatie strategie is van belang omdat mantelzorgvriendelijk beleid vraagt om een samenhangend HR beleid waar HR instrumenten op elkaar zijn afgestemd en elkaar aanvullen.

HR integratie

De bestaande literatuur over de positieve effecten van mantelzorgvriendelijk beleid en resultaten uit dit onderzoek impliceren dat het voor organisaties voordelig kan zijn om het mantelzorgvriendelijke beleid in te bedden in een integraal en strategisch HR beleid vanuit een holistisch mensbeeld. Dit omvat dat het belang van werk-privé balans wordt erkend en dat in de huidige samenleving diverse omgevingsfactoren invloed hebben op prestaties van medewerkers. Het mantelzorgvriendelijke beleid kan dan gepositioneerd worden onder de paraplu van algemene ontwikkelingen binnen het HR gedachtegoed die als strategische reactie op maatschappelijke en demografische ontwikkelingen dienen. Deze zijn vaak gericht op steun voor de werk-privébalans in meer algemene termen, zoals Het Nieuwe Werken, duurzame inzetbaarheid en leeftijdsfase bewust personeelsbeleid. HR praktijken die ondersteunend zijn aan voorgaande typen HR beleid promoten al meer feminiene dimensies zoals verminderd belang van aanwezigheid en (tijds)inzet en grotere sturing op resultaat en vertrouwen. Volgens HR professionals die ervaring hebben met het mantelzorgvriendelijke beleid geldt dat hoe meer de voorwaarden van een ondersteunende organisatiecultuur en bijbehorende regelingen al van nature in de organisatie verweven zijn, hoe meer dit lijkt bij te dragen aan de perceptie van steun door de werknemer voor de combinatie van werk en mantelzorg door de organisatie en het lijnmanagement. Het is daarbij wel belangrijk het specifieke thema werk en mantelzorg bekend en zichtbaar te maken binnen de organisatie, zodat mantelzorgers zich herkennen als zodanig¹¹ en de signaleringsfunctie van leidinggevendenden (maar ook collega's) voor werknemers met mantelzorg ondersteund wordt.

¹¹ Het is in het algemeen lastig om mantelzorgers te bereiken, omdat de meeste mantelzorgers zich niet herkennen mantelzorger (de Boer, 2010).

Wisselwerking bereidheid tussen hoger management en leidinggevende

Factoren aan zowel de kant van de leiding van de organisatie als aan de kant van de leidinggevende kunnen het effect van het *people management* van de leidinggevende beïnvloeden. Het spanningsveld tussen de leiding van de organisatie en de leidinggevende is dan ook een wisselwerking die invloed lijkt uit te oefenen op het mantelzorgvriendelijke beleid, zoals het bedoeld en uiteindelijk uitgevoerd wordt. Dit heeft effect heeft op de uitkomst van het beleid. Voor een optimale wisselwerking dienen zowel de organisatie als de leidinggevende overtuigd te zijn van de toegevoegde waarde van het mantelzorgvriendelijke beleid. Volgens Knies (2012) moet *people management* worden erkend door alle managementlagen en niet worden onderschat door het hoger management.

Discretionaire ruimte vergroten

Volgens de literatuur is de bereidheid de meest kritieke factor voor de mate waarin leidinggevend *people management* toepassen. Uit de resultaten kan worden begrepen dat de organisatie deze bereidheid positief zou kunnen beïnvloeden door het ontwikkelen van hun kennis van recent HR gedachtegoed en het bijsturen van hun leiderschapsstijl, bijvoorbeeld door ondersteuning en begeleiding vanuit HR en training in *people management*.

Echter omdat de bereidheid van leidinggevend *people management* afhangt van de mogelijkheden die de organisatie hen biedt, kan de organisatie de bereidheid tot ondersteuning ook belemmeren. Uit de bestaande literatuur kan worden herleid dat de ruimte die de organisatie de leidinggevende biedt om werknemers te ondersteunen een rol speelt bij de ervaring van steun voor de combinatie van werk en mantelzorg. Dit betekent dat organisaties voor een effectieve vertaling van het beleid naar de werkvloer oog moeten hebben voor de discretionaire ruimte die zij hun leidinggevend *people management* bieden.

Strategische spanning wegnemen

Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat zowel HR managers als werknemers conflicterende prioriteiten van de leidinggevende ervaren als van invloed op de ondersteuning bij de combinatie van werk en mantelzorg. Wanneer leidinggevend *people management* worden aangestuurd op 'excel management' door middel van korte termijn (productie)doelen, harde prestatie normen of economische prestaties door hoger management ontstaat er een spanning tussen het aansturen van het team en medewerkers op prestaties en het bieden van ondersteuning. Om strategische spanning weg te nemen is het dus van belang voor organisaties om een beoordelingsstructuur te ontwikkelen waar ook oog is voor de prestaties van leidinggevend *people management* betreft en om het thema werk en mantelzorg hierin te institutionaliseren.

Korte termijn

People managers werven

Uit de literatuur is bekend dat de interesse en persoonlijke voorkeur voor *people management* activiteiten een belangrijkere rol spelen dan het inzien van de waarde ervan voor de organisatie (Purcell & Htuchingson, 2007; Van Gestel, 2009). Zo wordt ook in dit onderzoek door HR managers enkele keren benoemd dat het positief werkt als de leidinggevende zelf ervaring of affiniteit heeft met mantelzorg en het *people management* eromheen. Daarnaast worden door zowel HR professionals als werknemers een op medewerkersgerichte leiderschapsstijl en een prosociale waardeoriëntatie genoemd als voorwaarde voor de bekwaamheid van leidinggevende voor *people management*, waardoor het voor organisaties op korte termijn van belang kan zijn om *people managers* te werven voor een effectieve vertaling van het mantelzorgvriendelijke beleid naar de werkvloer.

De kerngedachte van de praktische implicaties van dit onderzoek is dat mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid een lange termijnvisie nodig heeft en vraagt om ondersteuning vanuit integraal HR beleid en door de volledige organisatie.

Literatuurlijst

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement.
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970-988.
- Appelbaum, E. Bailey, T. Berg, P. & Kalleberg, A. (2000) Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Ithaca, Cornell University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G., & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan: London
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). An introduction to changing organizational culture. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72-89.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel?. *Personnel Review*, 28(1/2), 9-27.
- Daniel, T. L. (1985). Managerial behaviors: Their relationship to perceived organizational climate in a high-technology company. *Group & Organization Management*, 10(4), 413-428.

- de Boer, J. (2010). Viervijfde van de zorg is mantelzorg. *TSG: Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 88(6), 293-294.
- Dembe, A. E., Dugan, E., Mutschler, P., & Piktialis, D. (2008). Employer perceptions of elder care assistance programs. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23(4), 359-379.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.
- Fischer, A. H. De top (m/v): de paradox van emoties. Oratie, 7 april 1998.
- Fischer, A. H., Mosquera, P. M. R., & Rojahn, K. (2000). Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties. *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*, 2nd. NY: McGraw-Hill, 16-15.
- Gestel van, N. and D. Nyberg (2009), Translating national policy changes into local HRM practices, *Personnel Review*, 38(5): 544-559.
- Goldberg, C. B., & Allen, D. G. (2008). Black and white and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, 47(2), 217-236.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465.
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.

- Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M., & King, E. B. (2008). Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?. *Human Resource Management*, 47(2), 237-253.
- Internationale "Workmonitor healthy employees perform better incl. quarterly mobility, confidence & job satisfaction Randstad Workmonitor Global Graphs & Slides, wave 1 2014
- Josten, E. J. C., & Boer, A. H. (2015). *Concurrentie tussen mantelzorg en betaald werk*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kim, J., Ingersoll-Dayton, B., & Kwak, M. (2013). Balancing eldercare and employment the role of work interruptions and supportive employers. *Journal of Applied Gerontology*, 32(3), 347-369.
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement.
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2010). People management activities of police and healthcare middle managers. *Reinventing government in the information age*, 1-15.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kossek, E. E., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (2001). Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *Academy of Management Journal*, 44(1), 29-44.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Krebs, D. L. (1970). Altruism: An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological bulletin*, 73(4), 258.
- Lammerts, L. (2010). Een sterk bedrijfsklimaat voor het Atrium Medisch Centrum Parkstad. Percepties op de rol van het lijnmanagement (Master thesis, Universiteit Utrecht). Geraadpleegd via: <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/188836>
- Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.
- Leisink, P. L. M., Knies, E., & de Lange, W. A. M. (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 53-85.
- Male, J. van, Duimel, M., & Boer, A. de. (2010). *Iemand moet het doen*. Ervaringen van verzorgers van partners. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Marshall, J. (1993). Organisational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied psychology*, 42(4), 313-322.

- McConville, T., & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line?. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.
- Morée, M. (2002). 'Een leven naast de zorg'. In: Tijdschrift voor de Sociale Sector, Juni, p. 24-29.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Oude Avenhuis, A., & Kruijswijk, W. (2013). Aandacht voor mantelzorgers werkt! Expertisecentrum Mantelzorg.
- Oudijk, D. Boer, A. de., Woittiez, I. (2010). *Mantelzorg uit de doeken; een actueel beeld van hetaantal mantelzorgers*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Plaisier, I., Broese van Groenou, M. I., & Keuzenkamp, S. (2014). Combining work and informal care: the importance of caring organisations. *Human Resource Management Journal*.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (2005). I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves. *New York: ME Sharpe*
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 338-348.
- Sadiraj, K., Timmermans, J., Ras, M., & de Boer, A. (2009). De toekomst van de mantelzorg.

- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3, 490-502.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 355-374.
- Stichting Werk & Mantelzorg, (2014). *Highlights resultaten onderzoek 2014 naar combinatie werk en mantelzorg van Stichting Werk & Mantelzorg onder 15.500 respondenten* [factsheet]. Geraadpleegd via http://www.werkenmantelzorg.nl/UserFiles/files/algemeen/Factsheet_onderzoek_WM_2014.pdf
- Steen M. van der en Broekhuis J. (2005), Openheid over verborgen verzuim. Rotterdam: PJ PARTNERS
- Stichting Werk & Mantelzorg, (2015). Geraadpleegd via <http://www.werkenmantelzorg.nl/>
- Stichting Werk & Mantelzorg, (2015a). Geraadpleegd via <http://www.werkenmantelzorg.nl/stichting/feiten-en-cijfers>
- Stichting Werk & Mantelzorg, (2015b). Geraadpleegd via <http://www.werkenmantelzorg.nl/wat-is-mantelzorgvriendelijk-personeelsbeleid>
- Stichting Werk & Mantelzorg, (2015c). Geraadpleegd via <http://www.werkenmantelzorg.nl/stichting/feiten-en-cijfers>
- Stichting Werk & Mantelzorg, (2015d). Geraadpleegd via <http://www.werkenmantelzorg.nl/stichting/maatschappelijk-belang-en-ontwikkeling>
- Stichting Werk & Mantelzorg, (2015e). *Erkenningscriteria 'Wij werken mantelzorgvriendelijk'*. [brochure] Geraadpleegd via http://www.werkenmantelzorg.nl/UserFiles/files/algemeen/Criteria_voor_erkenning_2014.pdf
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154-166.
- Tolkacheva, N., & van Groenou, M. B. (2014). Wat heeft de werkgever eraan? Een literatuurstudie naar de kosten en baten van 'mantelzorgvriendelijk beleid' in arbeidsorganisaties.

- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 120-134.
- Van Staa, A. L., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 43(1), 5-12.
- Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I., & Van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM*, 15(2), 79-10
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468
- Yeandle, S., Bennett, C., Buckner, L., Shipton, L., & Suokas, A. (2006). Who Cares Wins: the social and business benefits of supporting employed carers. *London: Carers UK*.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Bijlagen

Bijlage 1 Definitielijst feminiene en masculiene normen en waarden

'Feminiene' normen en waarden

Positieve feedback verwijst naar het belang van expliciete en duidelijke feedback van leidinggevendenden over de goede prestaties van hun medewerkers (bv. door complimenten). *Collegialiteit* refereert aan het belang van een sfeer van loyaliteit en saamhorigheid op de werkplek.

Participatie impliceert het belang dat iedereen meedenkt in de besluitvorming

Ontplooiing houdt in dat men het belangrijk vindt dat medewerkers zich maximaal kunnen ontwikkelen

Werk-privé balans benadrukt het zoeken naar oplossingen voor eventuele problemen van medewerkers in de combinatie werk en privé.

'Masculiene' normen en waarden

Beloning verwijst naar het belang van een duidelijke relatie tussen prestaties en materiële beloning.

Competitie impliceert het belang van een sfeer van competitie, d.w.z. dat medewerkers 'de beste' willen zijn.

Inzet houdt in dat men het belangrijk vindt dat er grote inzet is en dat overwerk normaal wordt gevonden.

Prestatiedruk verwijst naar het belang van het stellen van grote eisen aan medewerkers en van het leveren van prestaties.

Hiërarchie benadrukt het verschil in status tussen leidinggevendenden en ondergeschikten.

Aanwezigheid impliceert een duidelijke associatie tussen de aanwezigheid van medewerkers op de werkplek en het leveren van goed werk.

F

Figuur 9. Definities van clusters van feminiene en masculiene normen en waarden (Fischer et al., 2000)

Bijlage 2 Overzicht participanten

HR professional	<i>Geslacht</i>	<i>Sector</i>	Werknemer met mantelzorg	<i>Geslacht</i>	<i>Sector</i>	<i>Type zorg</i>	<i>Periode zorgsituatie</i>	<i>Gebruik criteria mantelzorg-vriendelijk beleid</i>
R1: GV	M	Techniek & constructie	W1: HO	M	Techniek & constructie	Kind	Huidig	1, 2, 3
R2: DV	V	Zorg	W2: EV	V	Zorg	Ouders	1 jaar geleden+huidig	1, 3
R3: ES	M	Zorg						
R4: JB	V	Techniek & Constructie						
R5: TP	M	Telecom	W3: JH	M	Telecom	Partner	1,5 jaar geleden	1, 2, 3
R6: IV	V	Techniek & constructie						
R7: SG	V	Zorg						
R8: LB	V	Overheid						
R9: FV	M	Detailhandel	W5: MT	M	Detailhandel	Partner	5 jaar geleden	1, 2, 3
			W4: LB	V	Uitgeverij	Partner	2 jaar geleden	1, 2, 3
			W6: FZ	V	Zorg	Partner	2 jaar geleden	1, 2, 3

Figuur 10. Overzicht participanten semi-gestructureerde interviews

Bijlage 3 Topiclijsten

Topiclijst HR professional

Naam:

Tijdsduur:

Datum:

Code:

Geslacht:

Functie & Organisatie:

Inleiding

- Introductie van het gesprek
- Vertrouwelijkheid en anonimiteit
- Uitleg over doel en achtergrond van het onderzoek
- Permissie en uitleg voor opnemen gesprek
- Tijdsduur
- Opbouw vraaggesprek

Algemeen

- Positie en verantwoordelijkheden in organisatie? (algemeen en met betrekking tot mantelzorgvriendelijk beleid)

Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid

- Wat verstaat u onder mantelzorgvriendelijk beleid?
- Hoe ziet mantelzorgvriendelijke beleid er binnen uw organisatie uit?
- Wat was de aanleiding van de implementatie van dit beleid?
Motieven/doelen? Onderdeel breder HRM perspectief?
- Hoeveel mantelzorgers zijn er binnen uw organisatie?
- In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van het mantelzorgvriendelijke beleid? Welke criteria?
De criteria voor mantelzorgvriendelijk beleid volgens Stichting Werk&Mantelzorg zijn:
1) *Thema bekend en bespreekbaar* 2) *wettelijke verlofregelingen bekend en actief toegepast*
3) *leidinggevenden en medewerkers zoeken samen maatwerkoplossingen*

Ondersteunende organisatiecultuur

- Hoe ervaart u de cultuur binnen de organisatie? Zou u dat kunnen omschrijven?
Omgangsvormen, communicatie, besluitvorming, vrijheidsgraad, typische kenmerken, sfeer, onderlinge relaties, leiderschapsstijl
- Hoe werd er binnen organisatie tegen de combinatie van werk en zorg door werknemers aangekeken voor het mantelzorgvriendelijke beleid? En er na?
Waar merkt u dat? Voorbeelden?

Management/leidinggevenden/collega's

- Op welke wijze is er sprake van emotionele ondersteuning voor werknemers met werk en mantelzorg binnen de organisatie? Wat voor ondersteuning vindt er nog meer plaats?

Management/leidinggevenden/collega's

Waar merkt u dat? Voorbeelden?

- Welke aspecten binnen de organisatiecultuur bevorderen dit volgens u?

Hoe merkt u dat? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Expressie en delen van emotie, aanwezigheid belang werk-privé balans, belang van persoonlijke ontplooiing, belang van positieve feedback, collegialiteit, participatie in besluitvorming

Eerst kijken waar HR professional zelf aan denkt, dan aspecten benoemen

- En welke aspecten belemmeren dat volgens u?

Hoe merkt u dat? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Taboe op emotie en kwetsbaarheid, competitie, prestatiedruk, belang van status en hiërarchie, belang van aanwezigheid, grote (tijds)inzet

Eerst kijken waar HR professional zelf aan denkt, dan aspecten benoemen

Leiderschapsgedrag

- Welke rol heeft de leidinggevende met betrekking tot het mantelzorgvriendelijke beleid binnen de organisatie?

Wat gebeurt er? Hoe?

- Welke kwaliteiten van de leidinggevenden dragen bij aan het ondersteunen van werknemers in de combinatie van werk en zorg?

Waarom is dit van belang? Welke zaken binnen de organisatie hebben daar invloed op?

Leiderschap/communicatie stijl, training, kennis en ondersteuning HR, verantwoordelijkheidsgevoel

- Welke zaken spelen een rol bij de motivatie van leidinggevenden in het ondersteunen van werknemers in de combinatie van werk en zorg?

Waarom is dit van belang? Wat gebeurt er dan precies?

Interesse en voorkeur voor thema, conflicterende prioriteiten, angst voor verantwoordelijkheid, kwaliteit van de relatie met werknemer

- Welke ruimte is er binnen de organisatie voor leidinggevenden om werknemers te ondersteunen in de combinatie van werk en zorg?

Welke zaken binnen de organisatie kunnen dit bevorderen? En belemmeren?

Financiële middelen, werkdruk, institutionalisering van ondersteuning door leidinggevende

Innovatief voorbeeld (Vraag voor Stichting Werk&Mantelzorg)

- Kent u een inspirerend, innovatief voorbeeld van een oplossingsafspraken tussen u als werkgever en werknemer?

Respondenten werknemers met mantelzorg

- Benaderen en contact werknemers met mantelzorg

Afsluiting

- Zijn er nog andere zaken in het kader van dit onderzoek die niet aan de orde zijn gekomen, die u relevant lijken? Zo ja: welke zaken zijn dat?
- Heeft u zelf eventuele aanvullingen of opmerkingen betreft het interview?
- Kort samenvatten
- Contactinformatie geven
- Bedanken

Topiclijst werknemer

Naam:

Tijdsduur:

Datum:

Code:

Geslacht:

Functie & Organisatie:

Inleiding

- Introductie van het gesprek
- Vertrouwelijkheid en anonimiteit
- Uitleg over doel en achtergrond van het onderzoek
- Permissie en uitleg voor opnemen gesprek
- Tijdsduur
- Opbouw vraaggesprek

Algemeen

- Functie en verantwoordelijkheden
- Arbeidsverband –en verleden
- Mantelzorgsituatie
Relatie, soort zorg, hoeveelheid, intensiteit
- Combinatie zorg met werk
Ervaren werk-zorg balans

Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid

- Op welke wijze ervaart u dat er mantelzorgvriendelijke beleid in uw organisatie is?
Hoe ervaart u dit?
- In hoeverre maakt u gebruik van het mantelzorgvriendelijke beleid? Welke criteria?
De criteria voor mantelzorgvriendelijk beleid volgens Stichting Werk&Mantelzorg zijn:
1) *Thema bekend en bespreekbaar* 2) *wettelijke verlofregelingen bekend en actief toegepast*
3) *leidinggevend en medewerkers zoeken samen maatwerkoplossingen*

Ondersteunende organisatiecultuur

- Hoe ervaart u de cultuur binnen de organisatie? Zou u dat kunnen omschrijven?
Omgangsvormen, communicatie, besluitvorming, vrijheidsgraad, typische kenmerken, sfeer, onderlinge relaties, leiderschapsstijl
- Hoe werd er binnen de organisatie tegen de combinatie van werk en zorg door werknemers aangekeken voor het mantelzorgvriendelijke beleid? En er na?
Waar merkt u dat? Voorbeelden?

Management/leidinggevenden/collega's

- Op welke wijze ervaart u emotionele ondersteuning voor de combinatie van werk en mantelzorg binnen de organisatie? Wat voor ondersteuning ervaart u nog meer?

Management/leidinggevenden/collega's

Waar merkt u dat? Voorbeelden?

- Welke aspecten binnen de organisatiecultuur bevorderen dit volgens u?
Hoe merkt u dat? Kunt u daar een voorbeeld van geven?
Expressie en delen van emotie, aanwezigheid belang werk-privé balans, belang van persoonlijke ontplooiing, belang van positieve feedback, collegialiteit, participatie in besluitvorming

Eerst kijken waar werknemer zelf aan denkt, dan aspecten benoemen

- En welke aspecten belemmeren dat volgens u?
Hoe merkt u dat? Kunt u daar een voorbeeld van geven?
Taboe op emotie en kwetsbaarheid, competitie, prestatiedruk, belang van status en hiërarchie, belang van aanwezigheid, grote (tijds)inzet

Eerst kijken waar werknemer zelf aan denkt, dan aspecten benoemen

Leiderschapsgedrag

- Welke rol heeft de leidinggevende met betrekking tot het ondersteunen in de combinatie van werk en mantelzorg bij u?

Wat gebeurde er? Hoe?

- Welke kwaliteiten van de leidinggevenden dragen bij aan dat u zich door hem/haar gesteund voelt in de combinatie van werk en zorg?

Welke zaken binnen de organisatie hebben daar invloed op? Zijn er zaken die dit belemmeren?

Leiderschap/communicatie stijl, verantwoordelijkheidsgevoel

- Welke zaken spelen volgens u een rol in de motivatie van de leidinggevende om u te ondersteunen in de combinatie van werk en zorg?

Waarom is dit van belang? Wat gebeurd er dan precies? Zijn er zaken die dit belemmeren?

Kwaliteit van de relatie met werknemer: wederzijds vertrouwen, wederzijds respect capaciteiten, tevredenheid over werkprestaties

Interesse en voorkeur voor thema, conflicterende prioriteiten, angst voor verantwoordelijkheid

- Hoe ervaart u de ruimte die de leidinggevende heeft om u te ondersteunen in de combinatie van werk en zorg?

Welke zaken binnen de organisatie kunnen dit bevorderen? En belemmeren?

Financiële middelen, werkdruk

Innovatief voorbeeld (Vraag voor Stichting Werk&Mantelzorg)

- Kent u een inspirerend, innovatief voorbeeld van een oplossingsafpraak tussen een en werknemer met mantelzorg en werkgever?

Afsluiting

- Zijn er nog andere zaken in het kader van dit onderzoek die niet aan de orde zijn gekomen, die u relevant lijken? Zo ja: welke zaken zijn dat?
- Heeft u zelf eventuele aanvullingen of opmerkingen betreft het interview?
- Kort samenvatten
- Contactinformatie geven
- Bedanken

Bijlage 4 Codebomen

Codeboom werknemer

Gebruik mantelzorgende werknemer

Functie werknemer

Mantelzorgsituatie

Bekend en bespreekbaar

Maatwerkoplossingen met leidinggevende

Wettelijke verlofregelingen

Onbespreekbaarheid situatie

- Privé aangelegenheid

Wijze van implementatie

Onbekendheid met regelingen

Organisatiecultuur

Feminiene dimensies

- Expressie en delen van emoties
- Collegialiteit

Masculiene dimensies

- Hoge prestatiedruk
- Individualisme
- Sterke competitie
- Taboe op emotie en kwetsbaarheid
- Grote (tijds)inzet
- Belang van status en hiërarchie

Lijnmanager

People management competenties

Bekwaamheid

- Duidelijke communicatie
 - Veilige teamsfeer
- Medewerkersgerichte leiderschapsstijl
- Ondersteuning en begeleiding HR
- Pro sociale waardeoriëntatie
- Training in *people management*
- Op de hoogte recent HR gedachtegoed
- Bewustzijn *people management* verantwoordelijkheden

- Signaleringsfunctie

Bereidheid

- Kwaliteit van de relatie
- Tevredenheid werkprestaties werknemer
- Wederzijdse vertrouwen
- Conflicterende prioriteiten

Mogelijkheden

- Financiële middelen
- Institutionalisering *people management*
- Werkdruk

Nodes compared by number of items coded



Figuur 11. Codeboom NviVo werknemer, weergeven door het aantal gecodeerde items per code

Codeboom HR professional

Rol mantelzorgvriendelijk beleid

Functie HR professional

Agendering

Doelen en motieven

Wijze implementatie

Gebruik werknemers

Inbedding

- Duurzame inzetbaarheid
- Het Nieuwe Werken

Organisatiecultuur

Feminiene dimensies

- Expressie en delen van emoties
- Aanwezigheid belang werk-privé balans
- Collegialiteit
- Participatie en besluitvorming

Masculiene dimensies

- Hoge prestatiedruk
- Individualisme
- Sterke competitie
- Taboe op emotie en kwetsbaarheid
- Grote (tijds)inzet
- Belang van status en hiërarchie
- Belang van aanwezigheid

Lijnmanager

People management competenties

Bekwaamheid

- Duidelijke communicatie
 - Veilige teamsfeer
- Medewerkersgerichte leiderschapsstijl
 - Resultaatgerichte leiderschapsstijl
- Ondersteuning en begeleiding HR
- Pro sociale waardeoriëntatie
- Training in *people management*

- Op de hoogte recent HR gedachtegoed
- Bewustzijn *people management* verantwoordelijkheden
 - Signaleringsfunctie

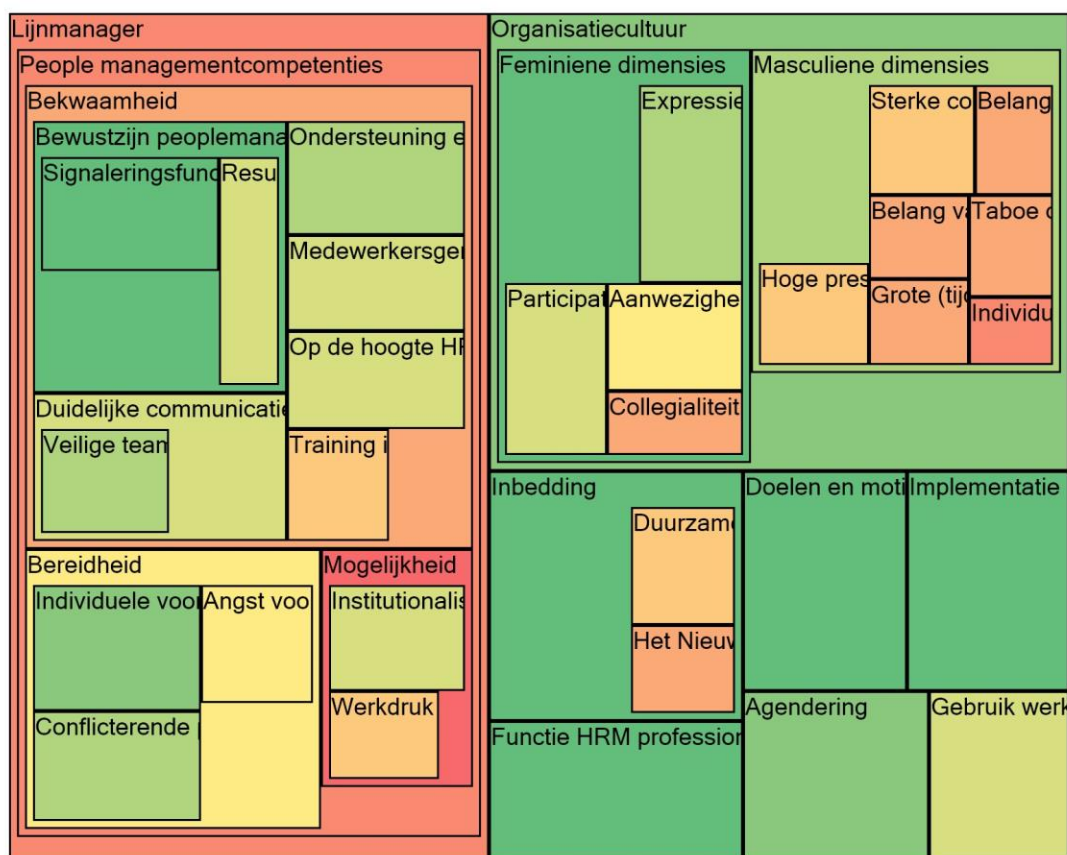
Bereidheid

- Conflicterende prioriteiten
- Individuele voorkeuren & interesses
- Angst voor verantwoordelijkheid

Mogelijkheden

- Financiële middelen
- Institutionalisering *people management*
- Werkdruk

Nodes compared by number of items coded



Figuur 12. Codeboom NiVo HR professional, weergegeven door het aantal gecodeerde items per code

Bijlage 5 Paper Publieke Dimensie

*De publieke dimensie
van [naam organisatie]*

**Universiteit Utrecht**

Master: Strategisch human resource management

Auteur: Milou Koreman

Studentnummer: 3504336

Cursus: Leerkring SHRM

Departement bestuurs- en organisatiewetenschap (USBO)

Cursuscode: 2013USG6070

Datum: 10-03-2014

Inhoud

1. Inleiding.....	87
2. Publieke dimensie [naam organisatie]	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3. Het HR-beleid & social legitimacy	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4. Conclusie: oordeel publieke dimensie mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Referenties.....	93

1. Inleiding

Tussen publieke en private organisaties lijken de grenzen te vervagen of zelfs te verdwijnen (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003). Voor publieke organisaties betekent dit dat zij meer bedrijfsmatig gaan werken door kenmerken van private organisaties over te nemen (New Public Management), waar private organisaties meer aandacht besteden maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tussen de taakopvattingen en gedragingen die van oudsher in de publieke sector bestaan, ontstaan spanningen met de uit de private sector afkomstige organisatie –en managementinzichten (Noordegraaf en Teeuw, 2003). In de private sector hoeft de voornaamste reden voor maatschappelijk verantwoord ondernemen niet sec ‘social legitimacy’ te zijn, maar ook een business model en een wijze om consumenten te benaderen.

Over de scheidingslijn tussen publieke en private organisaties wordt verschillende gedacht (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003). Aan de hand van de formele kenmerken financiering, eigendom en zeggenschap maakt Rainey (2003) dit onderscheid. Volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) zijn deze bestaande criteria echter niet voldoende om erachter te komen of een organisatie overwegend publiek of privaat is ingesteld en willen de discussie over het onderscheid aanvullen met een onderscheid op basis van een continuüm. Door ook de identiteit van organisaties mee te nemen, kunnen organisaties in meerdere of mindere mate publiek en privaat zijn. De auteurs zien identiteit als volgt: ‘*duurzame kenmerken die de organisatie scheidt van een organisaties en die de sociale interacties binnen en rondom de organisatie stabiliseren en van betekenis voorzien*’ (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 5). Zo past bij een private identiteit een *ateleologische doelgerichtheidopvatting*. Dit houdt de afwezigheid van een hoger doel dat richtinggevend is voor die organisatie. De doelstellingen zijn kortetermijndoelstellingen en relatief stabiel. Een *teleologisch* idee van doelstellingen past echter bij een publieke identiteit en houdt een gerichtheid van het verwezenlijken van een hoger doel in (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

In dit continuüm is er meer sprake van een verhouding met publiek en privaat als uitersten. Op deze wijze kan een organisatie met private formele kenmerken een publiek identiteitsbesef hebben (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Het plaatsen van de onderzoeksvraag ten behoeve van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid bij [naam organisatie] in het publieke domein is de focus van dit paper. Dit gebeurt zowel aan de hand van het beantwoorden van drie vragen als aan de hand van de formele kenmerken van Rainey (2003) en de identiteitskenmerken van Noordegraaf en Teeuw (2003) en komt als eerste aan bod. Vervolgens volgt een beschrijving van het HR beleidsvraagstuk van het scriptieonderzoek en een analyse van de mate van de sociale legitimiteit als doelstelling van het HR beleid van de organisatie. Tot slot volgt een oordeel over de publieke dimensie van dit beleidsvraagstuk en van het beleid dat de organisatie voert.

2. Publieke dimensie [naam organisatie]

[Naam organisatie] is een bedrijf dat hoogwaardige technische installaties levert in het middensegment van de markt. In hun visie doen de medewerkers dit in een veilige, gezonde, milieubewuste, maatschappelijk betrokken en respectvolle omgeving waar zij met plezier

werken. De missie is dan ook om in Nederland kwalitatief hoogwaardige werktuigbouwkundige-, elektrotechnische-, en brandbeveiligingsinstallaties welke voldoen aan de vigerende wet –en regelgeving voor de Industrie, Utiliteit en Woningbouw. Verspreid over 9 vestigingen zijn er 380 medewerkers werkzaam (Bron c, n.d.). Aan de hand van de formele kenmerken van Rainey (2003) is de organisatie overwegend te typeren als een private organisatie. De organisatie heeft een winsttoegmerk waarbij het marktmechanisme werkzaam is. De financiering komt dan ook tot stand door het binnenhalen van klanten en projecten door middel van sales. In 1965 is de organisatie opgericht door de heer [namen oprichters], waarna in 1983 de kinderen van de heer [naam oprichter A] intrede doen in de organisatie en in 1998, na het overlijden van de heer [naam oprichter A], de 6 kinderen eigenaar van bedrijf worden. Daarmee is de organisatie een echt familiebedrijf en privaat eigendom. Het bedrijf wordt bestuurd door het management, dat grotendeels bestaat uit de kinderen en daarmee ook eigenaren. Het grootste deel van de (economische) zeggenschap over de organisatie en haar beleid ligt dus bij hen, echter hebben zij wel degelijk te maken met institutionele zeggenschapsinvloeden; zij moeten zich onder andere houden aan de vigerende wet –en regelgeving voor de Industrie, Utiliteit en Woningbouw. De service die zij aanbieden zijn immers publiek toegankelijk en hebben invloed op de maatschappij. Om te voldoen aan de eisen en wensen van de stakeholders en vigerende wetgeving heeft de organisatie ten doel een managementsysteem op te zetten, in te voeren, te onderhouden en regelmatig te toetsen aan de hand van verschillende certificeringen en prestatieladders. De gestelde (reductie)doelen en de totstandkoming van de doelen worden jaarlijks vastgesteld in een beleidsplan, waar de uitgangspunten de eisen en wensen van de stakeholders zijn (Bron A, n.d.). In deze zin bezit de organisatie slechts over een geringe mate van politieke zeggenschap (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Echter lijkt de organisatie, naast privaat formele kenmerken, in zekere mate ook een publieke identiteit te bezitten. De organisatie neemt vooral een bedrijfs(matige) *ateleologische* positie in door de korte termijn gerichtheid op productie, omzet en prestatie(management) (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Desalniettemin lijkt het bedrijf ook een bepaalde maatschappelijke *teleologische* positie in te nemen door duurzaam en verantwoord management gericht op het verwezenlijken van een hogere orde doel (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Ook erkent de organisatie haar invloed op de omgeving en maatschappij en accepteert daarmee de oorzaken en gevolgen van hun beleid en lijkt daarmee een publieke *holistische oorzakelijkheidsopvatting* te hebben. Volgens de organisatie wordt er veel waarde gehecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en staan als familiebedrijf de 2 P's People en Planet centraal binnen de organisatie (Bron B, n.d.) Kernwaarden die sterk worden uitgedragen en actief worden ingevuld zijn dan ook de zorg voor het milieu, maatschappelijke betrokkenheid en zorg voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Deze posities lijken op de langere termijn georganiseerd (*dynamische tijdsopvatting*) te zijn door borging en constante verantwoording van het beleid op zeer uiteenlopende wijze en (prestatieladders, MVO jaarverslagen) en aan zeer uiteenlopende stakeholders (*horizontale ordeopvatting*) dat past bij een publieke identiteit. De derde P, profit, ligt volgens de organisatie dan ook besloten in de continuïteit voor de lange termijn en zal naar de mening van de organisatie een 'uitvloeisel zijn van het gevoerde beleid op de eerste twee p's'. Dit zien zij bijvoorbeeld concreet doordat ze met zuinigere auto's minder brandstof verbruik hebben (Bron B, n.d.).

3. Het HR beleid & social legitimacy

In deze paragraaf ga ik verder in op in hoeverre *social legitimacy* een doelstelling is van het HR beleid van [naam organisatie] en specifiek ten aanzien van het beleidsvraagstuk van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid in het afstudeeronderzoek. Binnen organisaties kunnen verschillende doelstellingen van HR- beleid (naast elkaar) bestaan en waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen financieel-economische en sociaal-politieke doelen (Boxall & Purcell, 2008). '*Social legitimacy*' is een sociaal-politiek doel en HR-beleid heeft dan als doel om ethisch verantwoord en voor de samenleving als legitiem geaccepteerd moreel te opereren. Op deze wijze handelt de organisatie in overeenstemming met de maatschappij en de daarbij geldende wetten en regelgeving die door de overheid zijn vastgelegd (Boxall & Purcell, 2008).

Net als Boxall & Purcell (2008) benadrukt ook Paauwe (2004) het belang van het aspect van '*social legitimacy*'. In zijn '*contextually based human resource theory*' bepleit Paauwe (2004) dat in het HR-beleidsvormingsproces niet alleen gekeken moet worden naar financieel-economische belangen, maar ook naar de waarde van het HR-beleid voor de overige betrokkenen en stakeholders. Het model geeft het spanningsveld aan tussen aan de ene kant de financieel-economische rationaliteit en aan de andere kant de op waarde creatie gerichte relationele rationaliteit. Het HR-beleid komt volgens zijn model tot stand aan de hand van een combinatie van de invloed van de externe markt (PMT-context), institutionele ontwikkelingen (SCL-context) en de culture erfenis alsmede type organisatie en actoren. Het HR-beleid is strategisch wanneer het is afgestemd op zowel organisatie interne als externe (PMT -en SCL-context) factoren. Sociale legitimiteit bestaat volgens hem dan ook uit de wederkerige relatie op collectief niveau, waarbij de verwachtingen van de balans voor wat werknemers verwachten en daarvoor terug krijgen centraal staat en richt zich op de relatie tussen de organisatie en maatschappij. Om strategische waarde (en daarmee competitief voordeel) toe te voegen moet het HR beleid dus ook sociaal legitiem zijn (Paauwe, 2004).

Ook in het HR-beleid van het bedrijf komt MVO terug aan de hand van de eerste P, People. Zij vullen dit onder vooral in door de HR-praktijken *Social return* en 'mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid'. *Social return* staat bij het bedrijf voor het werven en plaatsen van mensen met beperkingen op leer-/werkplekken en eindigt met het mogelijk aangaan van langere dienstverbanden en gaan zij leer-/werktrajecten aan met schoolverlaters/starters/herintreders en bieden zij (om)scholing om uitval te voorkomen. Naar eigen zeggen vervullen zij door middel van *social return* hun maatschappelijke plicht en is het uitgangspunt hierbij om een goede balans tussen economische en maatschappelijke waarden te vinden, omdat 'bouwen mensen werk is, door mensen, met mensen en voor mensen (Bron organisatie, n.d. b).'

Doordat de organisatie de erkenning 'Mantelzorgvriendelijke organisatie' heeft verkregen leveren zij naar eigen woorden een concrete bijdrage aan de maatschappij, omdat één op de acht werknemers werk combineert met mantelzorgtaken, circa 40% van deze mantelzorgers overbelast is en dreigt uit te vallen. Mantelzorg is een oorzaak van verzuim is en erkenning en bespreekbaarheid van mantelzorg zou de inzetbaarheid van medewerkers vergroten. Hoofd

personeelszaken [naam] stelt dat het moeilijk aan te geven is of aandacht voor mantelzorg ook in economische zin ‘winst’ voor het bedrijf oplevert, maar dat een ander groot voordeel wel ‘loyaliteit’ van medewerkers is (JongenVeer, 2013).

Volgens directeur [naam] gelooft de organisatie ‘*heilig in het principe: wat je heeft, krijg je terug. Door personeel sociaal te steunen, blijven ze gemotiveerd hun werk doen, dat is gunstig voor de productiviteit... Het is niet eenvoudig en levert wisselende successen op. Zoiets is ook niet gelijk uit te drukken in geld, maar levert wel sociaal rendement op. Met als gevolg op lange termijn financieel rendement* (Van Rijnbach, n.d.).’ Hij stelt dat MVO niet beschouwd moet worden als een kosten/batenanalyse en dat de organisatie de Profit wil vertalen naar waardering van de opdrachtgevers en het kweken van een stuk goodwill en dat zij hopen dat hun filosofie zich als een olievlek over de relaties verspreid (Van Rijnbach, n.d.). Aan de hand van deze uitspraken voor de motieven voor MVO en daaruit voortvloeiende HR-praktijken lijkt *social legitimacy* tot op zekere hoogte een grote rol te spelen als doelstelling van het HR beleid van de organisatie.

Desalniettemin ligt in het verlengde van deze schijnbare pure relationele rationaliteit (beïnvloedt door de SCL-context) van deze HR- praktijken wel zichtbaar de financieel-economische rationaliteit (beïnvloedt door de PMT-context). Dit wordt mooi geïllustreerd door de ontwikkeling dat steeds meer organisaties interesse tonen in mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid, nu de wetgeving stelt dat werkgevers tien jaar zieke werknemers moeten betalen en er een strengere regelgeving vanuit de EU is om ziekteverzuim terug te dringen. Organisaties hebben er belang bij dat mantelzorgers niet (met een burnout) thuis komen zitten (JongenVeer, 2013) Ook met financieel voordeel in verband gebracht, alleen op minder directe wijze, kan ook een rol spelen het verkrijgen van *pole-position* voor het voeren van sociaal legitiem HR-beleid zoals mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid. Het verkrijgen van concurrentievoordeel valt onder de financieel-economische doelstelling en het voeren van het sociaal legitieme beleid wordt dan vooral gedreven doordat het een business model is. Zo is [naam organisatie] niet de prototypische organisatie waar veel mantelzorgers voorkomen. Vooral in de zorg en in de overheid, waar veel vrouwen en oudere werknemers aanwezig zijn, treft men veel mantelzorgers, zo’n één op de vier, waar het landelijke gemiddelde één op de acht is (Stichting Werk&Mantelzorg, n.d. b). [Naam organisatie] ontdekte dat één op de tien werknemers mantelzorger is. ‘*Mantelzorg is niet meteen een sappig onderwerp voor bij de koffieautomaat op de werkvloer. En zeker niet binnen bedrijven waar vooral mannen werken... We dachten: bij ons werken 380 medewerkers, daar moeten mantelzorgers tussen zitten. Als wij iets meer voor hen kunnen betekenen dan doen we dat graag* (JongenVeer, 2013).’ In het interview vertelt [naam hoofd personeelszaken] dat het in hun ogen goed werkgeverschap is en dat het voor hen belangrijk is dat de medewerkers weten dat er een cultuur is waar mantelzorg bespreekbaar is. Dat wat medewerkers er uiteindelijk mee doen is aan hen, maar dat het wel concreet de erkenning ‘Mantelzorgvriendelijke organisatie’ heeft opgeleverd en dat dit stoere initiatief voor monteurs mooi is om te noemen bij de koffieautomaat. Onderzoek stelt dan ook mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid organisaties relatief weinig kost en het volgende oplevert: de productiviteit stijgt en de kwaliteit verbetert, het binden en boeien van mensen aan de organisatie, behoud van kennis en ervaring, duurzaam inzetbare medewerkers, minder verloop (dus minder werving- en selectiekosten), minder verzuim, een goede werk-

privébalans, het imago van een aantrekkelijke werkgever (Yeandle et. al., 2006). Hoewel de relationele rationaliteit bij deze organisatie de kar lijkt te trekken, staat vanuit dit perspectief goed werkgeverschap, door het voeren van sociaal legitiem beleid, meer in dienst van het bereiken van concurrentievoordeel.

4. Conclusie: oordeel publieke dimensie mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid

Ter conclusie ga ik hier in op het oordeel van de publieke dimensie van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid en van het beleid dat de organisatie voert. Uit vorige paragrafen valt dan ook op te maken dat het de organisatie een overwegend private organisatie is met tot op zekere hoogte enkele kenmerken van een publieke identiteit en dat het voeren van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid een relatief sterke publieke dimensie heeft.

De organisatie heeft zich tot doel gesteld de erkenning ‘Mantelzorgvriendelijke organisatie’ te halen en heeft daarvoor verscheidende acties en maatregelen ondernomen, om aan de criteria van Stichting Werk&Mantelzorg voor de erkenning te voldoen, waardoor het HR-beleid om dit sociale doel te bereiken niet blijft bij retoriek of lipdienst en het doel is behaald. Die criteria zijn: (1) de combinatie werk en mantelzorg is bekend en bespreekbaar (2) de verlofregelingen zijn bekend en worden actief toegepast (3) leidinggevend en medewerkers zoeken samen naar maatwerkoplossingen. Zo is er aan bewustwording bijvoorbeeld gedaan: een bewustwordingsaftrap, bericht en vermelding in het personeelsblad, presentaties in het MT en bij leidinggevend voor draagvlak en informatie, inzetten van folders en posters, is er een nulmeting afgenomen en waren er bijeenkomsten voor de terugkoppeling van het onderzoek in het MT en bij de leidinggevend. Om het beleid te implementeren en te borgen is er een Plan van Aanpak opgesteld, is het thema op de agenda gezet voor een toolboxmeeting en is het opgenomen in functioneringsgesprekken, kregen alle leidinggevend op de werkvloer en training en is er een speciaal e-mailadres geopend waar werknemers en leidinggevend met vragen over mantelzorg terecht kunnen (Stichting Werk&Mantelzorg, n.d. a).

Uit de ervaring van [naam organisatieadviesbureau] blijkt dat sommige organisaties een vorm van *overvraging*, maar ook van *ondervraging* van dit beleid ervaren. Ondanks dat er bij deze organisatie erg veel aandacht is besteed aan het thema, is er nog steeds sprake van een *ondervraging* van dit beleid; men weet van medewerkers dat zij mantelzorgtaken hebben, maar toch maken zij geen gebruik van de speciale wettelijk verlofregelingen voor mantelzorgers (criterium 2) en van de mogelijke maatwerk oplossingen (criterium 3), of maken het zelfs niet bespreekbaar (criterium 1). Er bleken na het uitdelen van een anonieme vragenlijst 35 medewerkers thuis voor hulpbehoevende ouders, naaste of andere familieleden te moeten zorgen. *‘En er zijn er meer’*, vervolgt Timmer: *‘Een monteur waarvan we weten dat hij thuis een ziek kind heeft, heeft zich niet eens aangemeld* (JongenVeer, 2013).’ Er lijken zich dus drempels bij de doorwerking van dit beleid en de internalisering van dit beleid bij

medewerkers voor te doen. Echter, moet hier ook rekening gehouden worden met oorzaken die buiten het beleid liggen, zoals het gebrek aan behoefte door het type organisatie en werknemers. Ook loopt het volgens Timmer niet storm met de hulpvragen over verlof of aangepaste werktijden, omdat veel werknemers er weinig voor voelen om hun leidinggevende te confronteren met problemen thuis en leveren mantelzorgers vooral hun eigen vrije dagen in om werk en mantelzorg te combineren, wat overeen komt met onderzoek van het SCP (JongenVeer, 2013).

Nu het doel van het verkrijgen van de erkenning is behaald, zou een volgend doel het verminderen van de 'ondervraging' van het beleid kunnen zijn. Naast de medewerking voor dit afstudeeronderzoek zijn er nog geen welgerichte acties ondernomen ten behoeve hiervan. In het geval de organisatie er toch belang bij zou hebben om de situatie 'status quo' te houden, zou dit betekenen dat de 'erkenning' vanuit het perspectief van goed werkgeverschap en een goed imago door het voeren van sociaal legitiem beleid, meer in dienst zou staan van het bereiken van concurrentievoordeel. Hiermee zou het een financieel-economische rationaliteit kennen. De huidige positie van de organisatie ten opzichte van de publieke dimensie van mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid doet vooral aan als het willen behalen van het sociaal doel, door middel van overwegend eenduidige *social legitimacy* als doelstelling. Dit vindt echter plaats met een duidelijke aanwezige bewustheid van de concurrentievoordelen en het financiële rendement dat het beleid als gevolg zou hebben.

Referenties

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde-januari 2003*, 2-13.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

[Naam organisatie]. (n.d.). Beleidsverklaring. Geraadpleegd via: [bron A](#).

[Naam organisatie]. (n.d.). MVO. Geraadpleegd via: [bron B](#).

[Naam organisatie]. (n.d.). Organisatie. Geraadpleegd via: [bron C](#).

JongenVeer; mantelzorg in bedrijf. (2013). Blog Dag van de Mantelzorg. Geraadpleegd via: <http://www.jongenveer.nl/dag-van-de-mantelzorg-2013.html>

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

Rijnbach, van. (n.d.). De echte winst. Geraadpleegd via: <http://www.ledlichtnederland.nl/downloads/category/1-diversen?download=43%3Atom-magazine-april-2013-de-echte-winst>

Stichting Werk&Mantelzorg. (n.d.). WM Organisaties. Geraadpleegd via: [bron D](#).

Stichting Werk&Mantelzorg. (n.d.). Feiten en cijfers. Geraadpleegd via: <http://www.werkenmantelzorg.nl/stichting/feiten-en-cijfers>

Yeandle et. al. (2006). *Who cares wins: the social and business benefits of supporting working carers*. Sheffield: Carers UK. Centre for social inclusion, Sheffield Hallam University. Geraadpleegd via: http://www.carersuk.org/media/k2/attachments/Who_Cares_Wins.pdf

en

http://www.shu.ac.uk/_assets/pdf/ceir-WCW-ExcSummary.pdf