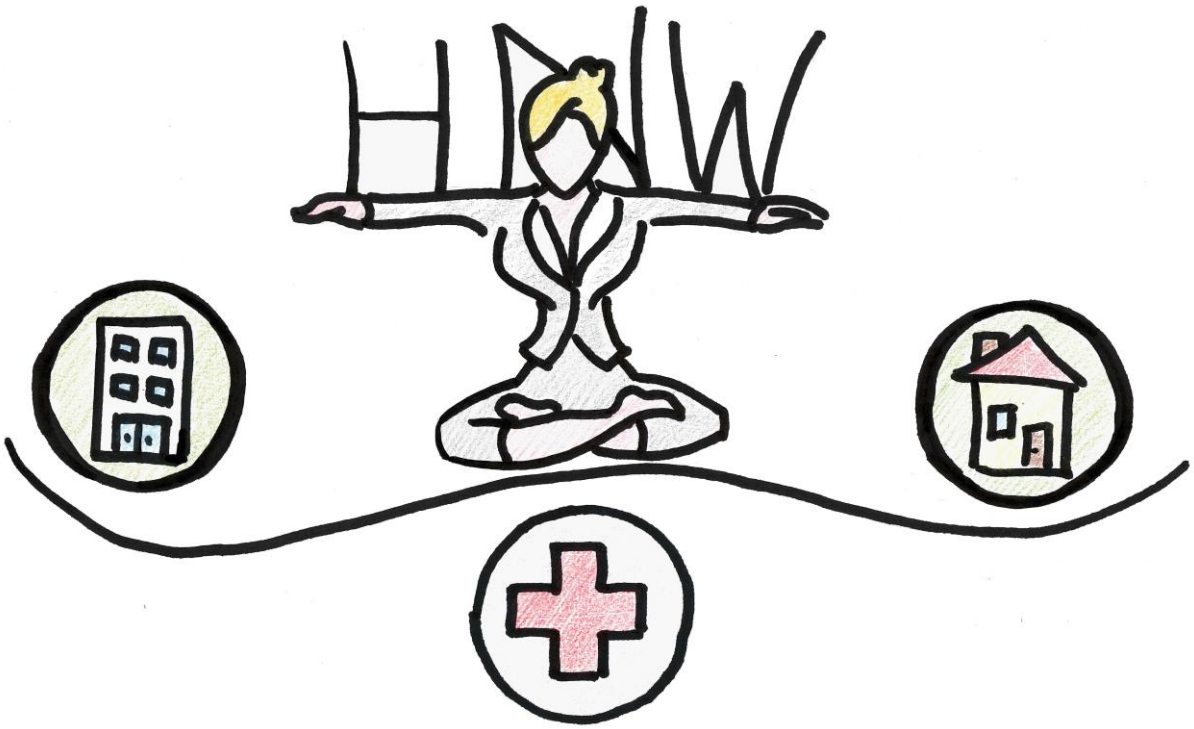
Universiteit Utrecht

Het Nieuwe Werken: Een kans of bedreiging voor een gezonde werknemer?

Een onderzoek naar de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken,
het werk-privé conflict en stress



Masterscriptie

Datum:	09-07-2015
Student:	Armin Djogić (3706230)
Onderwijsinstelling:	Universiteit Utrecht
Faculteit:	Bestuurs- en Organisatiewetenschappen (USBO)
Opleiding:	Strategisch Human Resource Management
Begeleider:	Dr. Karianne Kalshoven
Tweede beoordelaar:	Prof. dr. Mandy van der Velde
Onderzoeksorganisatie:	Gemeente X
Begeleider:	Martin [redacted]

Voorwoord

Met deze masterscriptie rond ik mijn opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) af. Ik kijk terug op een leerzame en plezierige periode in mijn vijf jaren als student. De USBO heeft daar een grote rol in gespeeld. De USBO voelde namelijk als een warm bad door haar deskundige en inspirerende docenten, aandacht voor zowel de theorie als praktijk, het kleinschalige onderwijs en de unieke locatie in de binnenstad van Utrecht. In mijn tweede studiejaar kreeg ik bovendien de unieke kans aangeboden om als studentassistent diverse projecten te mogen ondersteunen. Dit bracht een driejarig durende periode met zich mee waarin ik de wetenschap nog van dichterbij heb mogen beproeven. Met het studentassistentschap ontstond tevens het vonkje dat heeft geleid tot het schrijven van deze masterscriptie. Als studentassistent werkte ik namelijk vaak op een 'lonely island'. Een grote mate van autonomie zorgde ervoor dat ik zelf kon bepalen waar, wanneer en hoe ik te werk zou gaan aan de projecten die ik ondersteunde, hetgeen zich vaak vertaalde in het afronden van projecten tot diep in de nacht in mijn pyjama. Deze mate van autonomie zorgde echter ook voor allerlei vragen zoals 'vind ik deze vrijheid wel fijn?' en 'zou ik deze vrijheid in mijn latere beroepscarrière ook willen?', hetgeen heeft geleid tot een onderzoek naar de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress.

Graag wil ik de rest van het voorwoord gebruiken om een aantal personen te bedanken die mij veel steun hebben gegeven in de afstudeerperiode. Allereerst mijn scriptiebegeleidster Karianne Kalshoven waarbij ik in iedere fase van het onderzoek kon rekenen op kritische feedback voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderzoek en op een nuchtere en optimistische houding die mij ook in zwaardere periodes geruststelde. In tweede plaats mijn stagebegeleider Martin [redacted] van de Gemeente X wie mij hartelijk heeft ontvangen binnen de gemeente met zijn vriendelijkheid, humor en socialisatie. Hierbij wil ik ook een aantal personen van de gemeente bedanken met wie ik in de meeste gevallen slechts kort heb gesproken of gemaild, maar die ontzettend behulpzaam waren (of hulp hebben aangeboden) bij het onderzoek of mijn stageperiode in het algemeen: Karin [redacted], Wies [redacted], Robin [redacted], Emmy [redacted], Stefan [redacted], Edwin [redacted], Isabel [redacted] en Angelique [redacted]. Ook bedank ik al mijn mede-stagiaires voor de gezellige lunches en bijkletsmomenten. Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn lieve moeder, zusje en andere familieleden en vrienden bij wie ik ontzettend veel begrip en medeleven heb mogen ervaren, ondanks mijn afwezige houding in de afstudeerperiode.

Uit eerbetoon draag ik deze scriptie op aan mijn vader van wie we anderhalf jaar geleden met pijn in onze hart afscheid hebben moeten nemen. Met de herinnering dat hij een goede opleiding voor zijn kinderen altijd belangrijk heeft gevonden, sluit ik met een kalm hart dit hoofdstuk in mijn leven af.

- Armin Djogić

Samenvatting

Veranderingen en ontwikkelingen in de samenleving, zoals de overgang naar een kennissamenleving waarin werknemers meer behoefte hebben aan autonomie, uitdagingen en verantwoordelijkheden, vragen om nieuwe manieren van werken. Het Nieuwe Werken, en meer specifiek het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, is één van deze manieren en kan voor organisaties en haar werknemers mogelijk leiden tot positieve werkuitkomsten zoals stressreductie door een grotere mate van ondersteuning bij de werk-privé balans, oftewel de bestrijding van de negatieve vorm daarvan, werk-privé conflict. De doelstelling van dit onderzoek was om een beter begrip te krijgen van de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress. De daarbij behorende onderzoeksvraag luidde als volgt: *In hoeverre wordt de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (beschikbaarheid en gebruik) en stress gemedieerd door het werk-privé conflict?*

Gebruikmakend van het Job-Demands Resources Model en de Work/Family Border Theorie is beargumenteerd en gehypothetiseerd dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken via het werk-privé conflict de stress van werknemers kan reduceren. Bij het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is een onderscheid gemaakt tussen flextime (autonomie in werktijden) en flexplace (autonomie in werkplaats), en tussen de ervaren beschikbaarheid en gebruik van flextime en flexplace. Verder is bij het werk-privé conflict een onderscheid gemaakt tussen de werk-privé interactie (WPI; werkdomein begunstigt of belemmert het privédomein) en privé-werk interactie (PWI; privédomein begunstigt of belemmert het werkdomein).

Voor het onderzoek is empirisch bewijs verzameld aan de hand van een online vragenlijst die is uitgezet onder 234 leidinggevenden, werkzaam binnen een gemeentelijke organisatie. In totaal hebben 80 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Om de vier geformuleerde hypothesen te toetsen is er gebruik gemaakt van de mediatietechniek volgens de Baron en Kenny (1986) methode. Tegen de verwachtingen in, toonden de resultaten niet voldoende significante uitkomsten om een mediatie-rol van het werk-privé conflict tussen de ervaren beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress te ondersteunen (H_1 en H_2). Eveneens tegen de verwachtingen in, toonden de resultaten niet voldoende significante uitkomsten om een mediatie-rol van het werk-privé conflict tussen het gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress te ondersteunen (H_3 en H_4). Daarbij zijn echter wel significante relaties gevonden tussen het werk-privé conflict en stress. Zowel WPI als PWI blijkt een positieve relatie te hebben met stress, met andere woorden: naarmate het werk-privé conflict toeneemt, neemt het stress-gehalte toe. De relatie tussen WPI en stress is daarbij sterker dan tussen PWI en stress: WPI bepaalt voor 30% de variantie in stress, tegenover de 15% van PWI.

Op basis van het verzamelde bewijs wordt duidelijk dat het werk-privé conflict geen mediërende rol heeft in de relatie tussen de beschikbaarheid en gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken enerzijds en stress anderzijds. Deze inzichten wijzen organisaties er op dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken noch een kans noch een bedreiging vormt voor, respectievelijk, het aanpakken van stress of een verhoging van stress. Het creëren van ruimte voor de bewustwording van het belang van het werk-privé conflict voor het reduceren van stress, biedt organisaties daarentegen wel mogelijkheden om de gezondheid van hun personeelsbestand te verbeteren.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 1
1.1 Maatschappelijke relevantie van het onderzoek 2
1.2 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek 3
2. Theoretisch kader 5
2.1 Definitie van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken 5
2.2 Definitie van het werk-privé conflict 5
2.3 Definitie van stress 6
2.4 Het Job Demands-Resources Model 8
2.5 De Work/Family Border Theorie 9
2.6 De relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress 10
2.7 'Ervaren beschikbaarheid van' en 'gebruik van' het tijd- en plaatsonafhankelijk werken maakt verschil 12
2.8 Het onderzoeksmodel 13
3. Methode 15
3.1 Onderzoeksdesign 15
3.2 Organisatiecontext en dataverzameling 15
3.3 Respondenten 16
3.4 Het meetinstrument voor het tijd- en plaatsonafhankelijk werken 18
3.5 Het meetinstrument voor het werk-privé conflict 18
3.6 Het meetinstrument voor stress 19
3.7 Controlevariabelen 19
3.8 Statistische procedures 19
4. Resultaten 21
4.1 Overzicht van correlaties en associaties: een eerste indruk 21
4.2 Regressieanalyses: de toetsing van de mediatie-hypothesen 21
5. Discussie 27
5.1 Bevindingen en theoretische implicaties 27
5.2 Aanbevelingen voor de praktijk 31
5.3 Beperkingen van het onderzoek 32
Literatuurlijst 34
Appendix A: Meetinstrument SWING 39
Appendix B: Meetinstrument PSQ 40
Bijlage: Paper over de publieke dimensie van het onderzoeksproject 41

1. Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW)—soms onder de noemer 'flexibel werken', 'flexwerken' of 'werken 2.0'—werd voor het eerst genoemd in de whitepaper *The New World of Work* uit 2005, geschreven door Microsoft-oprichter Bill Gates. Gates schreef over nieuwe mogelijkheden van werken in de huidige informatietijdperk waar de informatie- en communicatietechnologie een belangrijke rol inneemt. Destijds, maar in zekere mate nog steeds, ontstond de indruk dat deze nieuwe mogelijkheden van werken belangrijk zijn voor organisaties om in te kunnen spelen op kansen en bedreigingen in de turbulente omgeving waarin wordt geopereerd. Deze turbulente omgeving zou veroorzaakt worden door ingrijpende veranderingen en ontwikkelingen in de maatschappij zoals de individualisering, vergrijzing en globalisering (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2010). In lijn met Gates beargumenteerde de Nederlandse HNW-expert Dik Bijl hoe organisatie- en managementfilosofieën gebaseerd op de industriële 'command and control' principes, niet meer passen in een samenleving waarin niet langer productie, maar kennis de belangrijkste drijfkracht van de Nederlandse economie is geworden (Bijl, 2007). Volgens Bijl functioneren kenniswerkers het meest optimaal wanneer zij voldoende autonomie, uitdaging en verantwoordelijkheden krijgen binnen hun werk, iets wat HNW kenmerkt. HNW is een van de centrale concepten binnen dit onderzoek. Hierbij zal de focus worden gelegd op één specifieke component van HNW, namelijk het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Uit de literatuur blijkt dat deze component, veelal onder de noemer 'flextime' en 'flexplace', het meest populair is (zowel in bekendheid als gebruik) binnen organisaties (Shockley & Allen, 2007).

Het belang van de hiervoor genoemde notie dat werknemers bepaalde werkkenmerken nodig hebben om optimaal te kunnen functioneren is bijvoorbeeld terug te vinden in de gedachtegang dat een geschikte match tussen de behoeften en voorkeuren van werknemers enerzijds en de organisatiekenmerken anderzijds, kan leiden tot positieve werkuitkomsten zoals een verhoging van de arbeidsproductiviteit, de baantevredenheid, de reductie van stress en meer werknemersbehoud (Demir, Demir & Nield, 2015). Een van de werkuitkomsten die centraal staat in dit onderzoek is stress. Het belang van stress uit zich in de positieve relatie die deze kan hebben op de algehele prestaties van een organisatie. Werkgevers die investeren in de gezondheid van hun werknemers hebben mogelijk een productievere, meer tevreden en betrokken personeelsbestand, en bovendien minder te maken met verzuim (Halpern, 2005). Deze investeringen in de preventie of bestrijding van stress onder werknemers bevoordelen ook de samenleving. Minder stress onder werknemers betekent namelijk ook minder kosten van de staat voor de zorg en sociale zekerheid (*Ibid.*). Een investering in de gezondheid van werknemers is de organisatieondersteuning in de werk-privé balans (Chiang, Birtch & Kwan, 2010), oftewel de bestrijding van de negatieve vorm daarvan, 'werk-privé conflict'. Organisaties kunnen werknemers bijvoorbeeld de mogelijkheid geven om een deel van hun werk thuis te verrichten, zodat zij beter hun rol als ouder of partner kunnen combineren met hun rol als werknemer. Een werknemer die bijvoorbeeld de mogelijkheid heeft om zijn kind om 16.00 uur van de crèche op te halen en de

gemiste uren op een latere tijdstip thuis in te halen, zou een discussie met de partner over een eerlijke verdeling van de zorgtaken—en dus een werk-privé conflict—kunnen voorkomen. Ook het werk-privé conflict behoort tot een van de centrale concepten binnen dit onderzoek.

De doelstelling van dit onderzoek is om een beter begrip te krijgen van de relatie tussen de drie hiervoor genoemde concepten, namelijk het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress. De daarbij behorende onderzoeksvraag luidt als volgt: *In hoeverre wordt de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (beschikbaarheid en gebruik) en stress gemedieerd door het werk-privé conflict?* De theoretische grondslag waarop dit onderzoek zich plaatst is het 'Job-Demands Resources Model' (Schaufeli & Bakker, 2004) en de 'Work/Family Border Theorie' (Clark, 2000). Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is empirisch bewijs verzameld binnen een gemeentelijke organisatie.

De introductie op het onderzoek wordt vervolgd met een toelichting op de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek. Daarna wordt het theoretisch kader geschetst waarin de kernconcepten worden gedefinieerd, de theorieën beschreven, de hypothesen geformuleerd en het onderzoeksmodel gepresenteerd. Vervolgens komt de methodiek van het onderzoek aan bod, waarin er aandacht wordt geschonken aan het onderzoeksdesign, de organisatiecontext en dataverzameling, de respondenten, de meetinstrumenten en tot slot, de statistische procedures. Verder zullen de resultaten worden beschreven, waarin een correlatiematrix wordt gepresenteerd en de hypothesen getoetst. Tot slot zal er op basis van de resultaten een discussie volgen, waarin de bevindingen worden geïnterpreteerd en theoretische implicaties besproken, aanbevelingen voor de praktijk worden aangedragen en de beperkingen van het onderzoek aan het licht komen.

1.1 Maatschappelijke relevantie van het onderzoek

Een onderzoek naar de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress is om diverse redenen maatschappelijk relevant. Ten eerste bleek uit een verkennend onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2012) en TNS NIPO (2010) dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken reeds haar ingang heeft gevonden. Zo kwam bijvoorbeeld uit het onderzoek van het CBS naar voren dat 3 op de 10 werknemers melden dat ze incidenteel thuis werken, er gemiddeld 6 uur per week thuis wordt gewerkt, 7% van alle werknemers op structurele basis thuis werkt en dat 16% van alle werknemers geregeld buiten de bedrijfsvestiging werkt en daarbij toegang heeft tot de bedrijfssystemen (e-mails, bestanden en programma's). Uit het onderzoek van TNS TIPO kwam bijvoorbeeld naar voren dat reeds 35% van de werkende Nederlanders flexibel werkt, hiervan driekwart varieert in de begin- en eindtijden van het werk, en 4 op de 10 (flexibele) werknemers thuis werkt.

Ten tweede blijkt er vanuit de overheid institutionele druk op publieke- en private organisaties plaats te vinden voor een wettelijke invoering van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. In 2009 dienden bijvoorbeeld twee GroenLinks-Kamerleden een initiatiefwet in voor een wettelijk recht op thuiswerken. Werknemers zouden volgens deze twee Kamerleden het recht moeten krijgen om maximaal één dag in de week thuis te werken (GroenLinks, 2009). In 2011 dienden een GroenLinks- en CDA-Kamerlid een soortgelijke initiatiefwet in, waarin werknemers het recht zouden moeten krijgen om flexibele werktijden en thuiswerken bespreekbaar te maken met hun werkgever. Volgens deze Kamerleden geven veel werknemers aan wel flexibel te willen werken, maar zijn de mogelijkheden via de organisaties of cao's daartoe beperkt en is overheidsingrijpen daarom van belang (GroenLinks, 2013). De Eerste Kamer heeft het laatstgenoemde initiatiefwet per 14 april 2015 aangenomen. Werknemers die werkzaam zijn binnen een organisatie met meer dan tien werknemers, mogen bij hun werkgever—binnen een halfjaar na aanvang van hun dienstverband—een verzoek doen om de arbeidstijden en arbeidsplaats aan te passen (Eerste Kamer, 2015).

Tot slot is stress een substantieel en kostbaar probleem. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013 en de Werkgevers Enquête Arbeid 2012 van TNO (2014) bleek dat 31% van alle werkgerelateerde verzuimgevallen veroorzaakt wordt door stress. Dit is zo'n 5% van alle verzuimgevallen (zowel werkgerelateerd als niet-werk gerelateerd). Uit een onderzoek van ArboNed (2014) bleek dat 10% van alle verzuimdagen stress-gerelateerd is. Dit zou het bedrijfsleven zo'n 800 miljoen euro in de eerste helft van 2014 hebben gekost. Maar ook de overheid kan opdraaien voor de kosten van stress-gerelateerde verzuimdagen binnen het bedrijfsleven, namelijk door een toename van het aantal arbeidsongeschikten (Halpern, 2005). Het thema staat dan ook weer recentelijk op de politieke agenda. In twee kamerbrieven van minister Asscher van Sociale Zaken uit 2013 en 2014 werden plannen uitgezet voor een preventieprogramma—onder de noemer 'duurzame inzetbaarheid'—die moesten helpen om onder andere stress te agenderen bij werkgevers en werknemers (Tweede Kamer, 2013; 2014).

Kortom, onderzoek naar de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress van werknemers is maatschappelijk relevant, omdat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken reeds plaatsvindt en verder wordt gestimuleerd vanuit de overheid, en stress een substantieel en kostbaar probleem is voor organisaties en de maatschappij.

1.2 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek

Een groeiende interesse in de gevolgen van flexibele werkvoorzieningen op het welzijn van werknemers, heeft een boel studies voortgebracht die de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress hebben onderzocht. Een meerderheid van deze studies vindt bewijs voor een negatieve (gunstige) relatie tussen het tijd- en of plaatsonafhankelijk werken en het werk-privé conflict (Gajendran & Harrison, 2007; Hill, Jacob, Shannon, Brennan, Blanchard &

Martinengo, 2008; Hill, Erickson, Holmes & Ferris, 2010; Kattenbach, Demerouti & Nachreiner, 2010; McNall, Masuda & Nicklin, 2009; Raghuram & Wiesenfield, 2004), en tussen het tijd- en of plaatsonafhankelijk werken en stress (Gajendran & Harrison, 2007; Grzywacz, Carlson & Shulkin, 2008; Halpern, 2005; Hill et al., 2008; Raghuram & Wiesenfield, 2004). Een minderheid van deze studies vindt bewijs voor een positieve (nadelige) relatie tussen het tijd- en of plaatsonafhankelijk werken en het werk-privé conflict (Boswell & Olson-Buchanan, 2007). Een andere minderheid van deze studies vindt gemengde resultaten voor de relatie tussen het tijd- en of plaatsonafhankelijk werken en het werk-privé conflict (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Russell, O'Connell & McGinnity, 2009; Shockley & Allen, 2007), en tussen het tijd- en of plaatsonafhankelijk werken en stress (Russell et al., 2009).

Wat opvalt binnen deze literatuurselectie is dat er een beperkt aantal studies zijn verricht die de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress over de volle breedte onderzoeken (uitzonderingen zijn Gajendran & Harrison, 2007; Hill et al., 2008; Raghuram & Wiesenfield, 2004; Russell et al., 2009). Vaak is er slechts gekeken naar de afzonderlijke relatie tussen het tijd- en of plaatsonafhankelijk werken en het werk-privé conflict of stress, of tussen het werk-privé conflict en stress, maar niet naar de gehele 'chain'. Soms werd het werk-privé conflict wel aangeduid als het linkende mechanisme tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress, maar werd deze niet gemeten. Daarnaast hebben studies zich vaak gericht op slechts één component van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, namelijk flextime of flexplace, en werd er eigenlijk een hele beperkte definitie van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken gehanteerd. Ook werd flextime of flexplace vaak gemeten in termen van beschikbaarheid, terwijl uit recent onderzoek is gebleken dat een onderscheid tussen de ervaren beschikbaarheid en het gebruik van deze flexibele werkvoorzieningen een verschil maakt voor de relatie op het werk-privé conflict (Allen et al., 2013). Tot slot heeft recent onderzoek ook aangetoond dat een onderscheid tussen 'werk interventie met privé/familie' en 'privé/familie interventie met werk' binnen de werk-privé balans literatuur van belang is voor dan wel een positieve, dan wel een negatieve relatie met het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (*Ibid.*).

Binnen dit onderzoek wordt rekening gehouden met de beperkingen uit voorgaande studies. De relaties van de gehele chain zullen in kaart worden gebracht door zowel het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress te meten. Er zal ook een brede definitie van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken worden gehanteerd door zowel flextime als flexplace mee te nemen en de concepten zowel in termen van beschikbaarheid als gebruik te meten. En tot slot zal het concept werk-privé conflict in twee richtingen worden gemeten. Door voort te borduren op eerder verricht onderzoek en daarbij rekening te houden met de hiervoor genoemde beperkingen, zal dit onderzoek bijdragen aan de huidige kennis over de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress van werknemers.

2. Theoretisch kader

2.1 Definitie van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken

In de literatuur wordt vaak de term 'flexibele werkvoorzieningen' gebruikt om practices aan te duiden die gericht zijn op het aanbieden van meer autonomie aan werknemers bij de inrichting van hun werktijden en werkplek. Vaak wordt daarbij een specifieker onderscheid gemaakt tussen flextime en flexplace. Bij flextime gaat het om flexibiliteit in de werktijden ('wanneer?') en bij flexplace gaat het om flexibiliteit in de locatie van het werk ('waar?'). Beide termen duiden op een 'empowerment' van de werknemer (Peters, Kraan & Van Echtelt, 2013). Soms worden in de literatuur termen gebruikt die op het eerste gezicht ook deze empowerment lijken te omvatten, maar toch niet helemaal opgaan in de visie van HNW omtrent het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dit is bijvoorbeeld het geval met de term 'alternatieve werkvoorzieningen', waarmee gedoeld wordt op flexibele arbeidscontracten zoals parttimewerk, ploegendiensten en seizoenswerk (Frank & Lowe, 2003). Bij deze alternatieve werkvoorzieningen gaat het, in tegenstelling tot flextime en flexplace, om de empowerment van werkgevers doormiddel van een 'flexibele inzetbaarheid' van het personeelsbestand. In lijn met eerder verricht onderzoek, zullen in dit onderzoek de termen flextime en flexplace gebruikt worden om de empowerment van werknemers in de inrichting van, respectievelijk, hun werktijden en werkplaats aan te duiden.

2.2 Definitie van het werk-privé conflict

De werk-privé balans is op een tal van manieren geconceptualiseerd en gemeten, variërend van 'work-family conflict' (Greenhaus & Beutell, 1985), 'work-life conflict' (Russell et al., 2009), 'work-nonwork conflict' (Kattenbach et al., 2010), 'work-to-family enrichment' (McNall et al., 2009) tot 'work-life balance support' (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010) en nog een tal van varianten. Dit onderzoek richt zich op de—met een negatieve geladen connotatie—term 'conflict' uit de werk-privé balans literatuur, omdat deze term in een overgroot deel van studies naar de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress is gebruikt (McNall et al., 2009). Daarbij zal de volledige (Nederlandse) term 'werk-privé conflict' worden gehanteerd, omdat de term 'privé' een grotere reikwijdte bevat dan 'family' en een kleinere reikwijdte dan 'life' (life impliceert immers de som van alles, dus zowel werk als privé en is om deze reden geen goede tegenpool van werk).

Binnen dit onderzoek wordt het werk-privé conflict, in lijn met de work-family conflict literatuur, gedefinieerd als een vorm van rollenverstrengeling die ontstaat wanneer de participatie in het werkleven de participatie in het privéleven bemoeilijkt (Greenhaus & Beutell, 1985). Deze participatie omvat bepaalde verantwoordelijkheden, eisen, taken, activiteiten, verwachtingen en betrokkenheid om de rol (goed) te kunnen vervullen. De fysieke en psychologische resources voor deze rolvervullingen zoals tijd, aandacht en energie zijn echter beperkt. Wanneer deze resources niet volgens de eigen behoeften worden verdeeld over de verschillende rollen, kunnen gevoelens van

rollenverstrengeling naar boven komen (*Ibid.*), hetgeen in dit onderzoek werk-privé conflict wordt genoemd. Bij het vergelijkbare concept work-family conflict is doorgaans een onderscheid gemaakt tussen 'werk interventie met familie' (WIF) en 'familie interventie met werk' (FIW) (Allen et al., 2013). Bij WIF gaat het om werkgerelateerde zaken die familie-gerelateerde zaken aantasten (bijvoorbeeld een uitgelopen vergadering, waardoor een werknemer zijn kind niet meer van school kan ophalen), terwijl het bij FIW gaat om familie-gerelateerde zaken die werkgerelateerde zaken aantasten (bijvoorbeeld een ziek kind, waardoor een werknemer thuis moet blijven). Meer aansluitend op het concept werk-privé conflict, wordt binnen dit onderzoek een onderscheid tussen 'werk-privé interactie' (WPI) en 'privé-werk interactie' (PWI) gehanteerd (Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, Van Hooff & Kinnunen, 2005). Binnen dit onderscheid gaat het niet alleen om de participatie in de rol van werknemer, partner of ouder, maar ook bijvoorbeeld in de rol van vriend of hobbyist. Bij WPI kun je bijvoorbeeld denken aan irritaties die ontstaan als gevolg van een gemiste afspraak op werk en die worden afgereageerd binnen een hechte vriendengroep. Andersom gaat het bij PWI dan bijvoorbeeld om een ruzie binnen een vriendengroep, waarbij de irritaties worden afgereageerd op collega's op het werk. Deze voorbeelden wekken de suggestie dat WPI en PWI per definitie negatief zijn. Dat is echter niet zo. Participatie in het werkdomein kan ook positieve gevolgen hebben voor het privédomein en andersom (*Ibid.*). Een persoon die thuis zijn afspraken nakomt omdat dit ook van hem of haar op het werk wordt verwacht, heeft te maken met een positieve WPI. Een persoon die op zijn of haar werk efficiënter met de tijd omgaat omdat hij of zij thuis ook de tijd goed moet indelen, heeft te maken met een positieve PWI.

2.3 Definitie van stress

Stress bestaat uit twee aspecten: stressverschijnselen en stressoren (Van Veldhoven, De Jonge, Broersen, Kompier & Meijman, 2002). Stressverschijnselen zijn de fysieke en psychologische klachten van stress, en stressoren zijn aspecten van de (werk)omgeving die kunnen worden aangewezen als veroorzakers van stressverschijnselen. Deze twee aspecten van stress zijn praktisch (maar niet theoretisch) onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een individu kan geen stressverschijnselen ervaren zonder dat daarvoor stressoren zijn en een individu kan bepaalde aspecten van de omgeving niet als stressoren beschouwen wanneer deze niet bijdragen aan fysieke of psychologische klachten. Alhoewel dit onderzoek deze praktische onlosmakelijkheid van stress respecteert, zal omwille van de wetenschappelijke bijdrage, het theoretische onderscheid tussen stressverschijnselen en stressoren worden gemaakt, waarbij alleen (psychologische) stressverschijnselen worden gemeten. Dat betekent niet dat stressoren geheel buiten de beschouwing worden gelaten in dit onderzoek, sterker nog, er wordt onderzocht of het tijd- en plaatsonafhankelijk werken via het werk-privé conflict een mogelijke stressor is voor stressverschijnselen. Het punt is echter dat er al invulling is gegeven voor een mogelijke stressor van de stressverschijnselen en dat deze stressoren niet 'open' worden gelaten. Verder wordt

gekozen om alleen psychologische stressverschijnselen te onderzoeken, omdat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken voor de werknemer voornamelijk een mentale verandering is (Bijl, 2009).

Naast 'wat' stress is, is het ook belangrijk stil te staan bij 'hoe' stress ontstaat, met andere woorden, wat het onderliggende mechanisme tussen stressverschijnselen en stressoren is. In de literatuur zijn hier twee perspectieven op terug te vinden, namelijk het ecologische perspectief en het transactionele perspectief (De Bruin, 2006). Het ecologische perspectief gaat er van uit dat bepaalde gebeurtenissen en situationele factoren onwenselijk zijn en dat blootstelling aan deze gebeurtenissen en situationele factoren kan leiden tot stress. Het 'Job Strain Model' van Karasek (1979) wordt vaak aangehaald bij het ecologische perspectief. Karasek onderscheidde twee dimensies aan de werkomgeving: 'job demands' die als last op het individu komen te staan en 'job control' die het individu helpt om met deze job demands om te gaan. De wijze waarop deze twee dimensies op elkaar inspelen bepaalt de mate van stress. De verwachting is dat omgevingen met hoge job demands en een lage job control leiden tot de hoogste mate van stress (*Ibid.*).

Het transactionele perspectief, waarbij het 'Stress-Coping Model' van Lazarus en Folkman (1984) leidend is, beschouwt stress als een proces waarbij het individu beoordeelt of zijn of haar persoonlijk vermogen groot genoeg is om om te kunnen gaan met de eisen uit de omgeving. Stress ontstaat dan wanneer een individu ervaart dat de (werk)eisen zijn of haar ervaren vermogen om met die eisen om te gaan overschrijden. Het verschil met het ecologische perspectief is dat het transactionele perspectief de interactie tussen het individu en de omgevingseisen als een subjectieve en unieke ervaring benadrukt. Hoe stressvol een individu een bepaalde gebeurtenis of omgeving ervaart is afhankelijk van de copingstijl (bijvoorbeeld ontkenning of het zoeken van sociale steun) en persoonlijkheidsfactoren (*Ibid.*). Met andere woorden, de stressgevoeligheid verschilt van individu tot individu.

Alhoewel dit onderzoek de assumptie van het transactionele perspectief erkent, namelijk dat copingstijlen en persoonlijkheidsfactoren medebepalend zijn voor de mate van stress, zal binnen dit onderzoek het ecologische perspectief ten grondslag liggen voor het meten van stress. Een reden hiervoor is dat onderzoeken met de coping-theorieën tegen een aantal fundamentele problemen oplopen. Zo bleek onder andere uit een meta-review van Skinner en collega's (2003) dat er ruim 400 verschillende copingstijlen zijn geformuleerd en er nog geen consensus bestaat over de hoofddimensies van coping (voor een overzicht van kritiek: Van Doornen, 2010). Een andere—even zo belangrijke dan wel niet belangrijkere—reden is dat de gebruikte theorieën in dit onderzoek en het daar uitvloeiende onderzoeksmodel meer aansluiten op het ecologische perspectief. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de gebruikte theorieën en het onderzoeksmodel.

2.4 Het Job Demands-Resources Model

Het 'Job Demands-Resources (JD-R) Model' van Demerouti en collega's (2001)—dat sterk geïnspireerd is op het Job Strain Model van Karasek (1979; het ecologische perspectief van stress) maar zich onderscheidt omdat het niet uitgaat van *specifieke* negatieve en positieve werkkenmerken—kan gebruikt worden om de koppeling tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress te leggen. Het uitgangspunt van het JD-R model is dat iedere werknemer, ongeacht waar hij of zij werkt, te maken heeft met twee karakteristieken van het werk, namelijk 'job demands' en 'job resources' (Schaufeli & Bakker, 2004). Job demands zijn fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk die fysieke of mentale inspanningen vereisen en dus geassocieerd worden met fysieke of mentale kosten voor het individu. Voorbeelden van job demands zijn een hoge werkdruk, een ongewenste fysieke omgeving en emotioneel uitputtende interacties met cliënten (Kattenbach et al., 2010). Deze job demands tasten fysieke en mentale energiereserves aan en kunnen uitmonden in gezondheidsklachten zoals depressies, angstaanvallen, burn-out en stress (Schaufeli & Bakker, 2004). Dit gezondheidsbedreigende proces wordt ook wel het 'uitputtingsproces' genoemd. Job resources verwijzen daarentegen naar fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk die: (1) helpen om werkgerelateerde doelen te bereiken; (2) de fysieke en mentale kosten van job demands reduceren; en (3) helpen om de persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren. Op deze wijze dragen job resources bij aan wat het 'motivationele proces' wordt genoemd. Voorbeelden van job resources zijn autonomie in de uitoefening van het beroep, de sociale steun van leidinggevenden en collega's, en feedback over het functioneren (Kattenbach et al., 2010).

Gebruikmakend van het JD-R model, wordt in dit onderzoek bestudeerd of het tijd- en plaatsonafhankelijk werken als job resource het werk-privé conflict en de stress van werknemers helpt te verminderen, of als job demand het werk-privé conflict en de stress verhoogt, of als geen van beiden het werk-privé conflict en stress noch vermindert noch verhoogt. In de paragrafen 2.6 en 2.7 wordt een literatuuroverzicht gepresenteerd die hier aanwijzingen voor geeft. Maar voordat hier op wordt ingegaan, is het belangrijk om nog iets te zeggen over een veel geplaatste kanttekening bij het JD-R model. De punt van kritiek is dat het JD-R model een beschrijvende en geen verklarende model is (De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, 2013; Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model categoriseert uiteenlopende aspecten van het werk in één van de twee werkkarakteristieken (job demands of resources), maar geeft geen verklaring waarom dit zo is. Om deze reden vereist het JD-R model complementerende—inhoudelijk verklarende—theorieën, hetgeen in de volgende paragraaf zal worden gepresenteerd. Desondanks blijft het JD-R model zoals Schaufeli en Taris (2013) beschreven, een 'elegante en spaarzame beschrijving' van de werkelijkheid over de gezondheid, het welbevinden en prestaties van werknemers. De flexibiliteitsvermogen van het JD-R model om verschillende variabelen op te nemen in het model, versterkt tevens de toepasbaarheid van het model in uiteenlopende organisatiecontexten (*Ibid.*). Onderzoeken of het tijd- en plaatsonafhankelijk werken aan het bestaande palet van job

demands of resources kan worden toegevoegd heeft daarbij een wetenschappelijke bijdrage. Uiteraard zijn er ook een tal van andere theoretische modellen die gebruikt kunnen worden om het stressproces te verklaren (voor een overzicht: Mark & Smith, 2008). De keuze om toch het JD-R model uit alle andere modellen te gebruiken is vanwege de recentheid en populariteit van het model binnen HNW-onderzoeken.

2.5 De Work/Family Border Theorie

Inzichten vanuit de 'Work/Family Border (WFB) Theorie' (Clark, 2000) bieden een theoretisch handvat om de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress te verklaren. Voordat er iets specifieks over deze relatie wordt gezegd, zullen eerst de hoofdlijnen van de WFB theorie worden uitgezet.

De WFB theorie gaat ervan uit dat het werk- en privéleven twee verschillende domeinen zijn met eigen regels, gedachtegangen en gedragingen, en tegelijk tot op zeker hoogte met elkaar verweven kunnen zijn (Clark, 2000). De mate van verwevenheid tussen deze twee domeinen is afhankelijk van de sterkte van tussenliggende grenzen. Deze grenzen manifesteren zich in fysieke grenzen (bijvoorbeeld de thuis- en kantoorruimte), temporale grenzen (bijvoorbeeld de werktijden) en psychologische grenzen (bijvoorbeeld de thuis- en werkgewoonten). De sterkte van deze grenzen wordt bepaald door hun doordringbaarheid en flexibiliteit. Een grens is doordringbaar wanneer elementen van één domein ook te vinden zijn in het andere domein. Een voorbeeld: een werkgrens is doordringbaar wanneer een werknemer op zijn werk telefoonoproepen van zijn of haar partner kan ontvangen. Bij de flexibiliteit gaat het daarentegen om de mate waarin grenzen kunnen worden uitgerekt, zodat een individu die zich bevindt in het ene domein, de eisen of verwachtingen vanuit het andere domein gemakkelijker kan nakomen. Een werkgrens is bijvoorbeeld flexibel wanneer een werknemer eerder naar huis kan om op tijd te komen voor een afspraak met vrienden.

Een andere uitgangspunt van de WFB theorie is de notie dat mensen zelf—bewust dan wel onbewust—de grenzen tussen het werk- en privédomein definiëren en dus ook bepalen in hoeverre de domeinen met elkaar verweven zijn (Clark, 2000). Nippert-Eng (1996) beschreef hoe mensen als 'grenszetters' hun werelden (het werk- en privéleven) indelen op een 'segmentatie-integratie continuüm'. Van segmentatie is sprake wanneer de grenzen relatief ondoordringbaar en inflexibel zijn. Aan dit einde van het continuüm houden individuen het werk- en privéleven gescheiden. Zulke individuen zouden bijvoorbeeld niet het werk even laten zitten om afspraken in de privésfeer na te komen of zich thuis laten afleiden door conflicten op het werk met collega's. Van integratie is sprake wanneer de grenzen relatief doordringbaar en flexibel zijn. Aan dit einde van het continuüm weven individuen het werk- en privéleven met elkaar. Zulke individuen nemen bijvoorbeeld het werk mee naar huis of hebben op kantoor telefonisch contact met het thuisfront.

In de volgende paragrafen worden er—tegen de achtergrond van de WFB theorie—verwachtingen geformuleerd over de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress.

2.6 De relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress

Met behulp van de WFB theorie kunnen er twee perspectieven op de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress worden gehanteerd. In het eerste perspectief, soms ook wel de 'demand hypothese' genoemd (Schieman, Milkie & Glavin, 2009), wordt beargumenteert dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken de grenzen tussen het werk- en privédomein doet vervagen en hiermee zorgt voor een groter risico op werk-privé conflict en stress (Clark, 2000; Voydanoff, 2005). De grenzen tussen de domeinen kunnen vervagen doordat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken de doordringbaarheid en flexibiliteit van grenzen vergroot, en hierdoor duwt in de richting van het integratie uiteinde. Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken maakt het voor een werknemer bijvoorbeeld mogelijk om thuis in de avonduren te werken. Wanneer de werknemer dit doet, bevindt hij of zij zich enerzijds binnen de fysieke en temporale grenzen van het privédomein, maar anderzijds binnen de mentale grens van het werkdomein. Het werk- en privédomein zijn hierdoor als het ware met elkaar verweven en zorgen voor mogelijk belastende situaties: denk bijvoorbeeld aan een rennend kind thuis waardoor de werknemer constant wordt afgeleid van zijn of haar werk of bijvoorbeeld aan een stapel was in het zicht van de werknemer die nog moet worden gedraaid. Dit soort interrupties kunnen leiden tot een inefficiënte verdeling van resources zoals tijd, aandacht en energie tussen de verschillende domeinen, en dus tot gevoelens van rollenverstrengeling leiden, oftewel het werk-privé conflict (Greenhaus & Beutell, 1985). Een verhoging van het werk-privé conflict kan vervolgens leiden tot stress (Frone, Russell & Cooper, 1997; Raghuram & Wiesenfield, 2004). Bewijs voor dit perspectief is echter beperkt. Met behulp van een nationale enquête onder 5.000 Ierse werknemers vonden Russell en collega's (2009) bewijs voor een positieve (nadelige) relatie tussen flexplace gebruik en het werk-privé conflict, en tussen flexplace gebruik en de werkdruk van werknemers. Echter ging het daarbij om een specifieke vorm van flexplace, namelijk thuiswerken. De auteurs gaven daarbij aan dat werknemers het gevoel kunnen krijgen nooit aan het werk te kunnen 'ontsnappen' door vanuit huis te werken en dit een grote mentale belasting voor ze kan zijn. Ook Boswell en Olson-Buchanan (2007) vonden in lijn met de demand hypothese, bewijs voor een positieve relatie tussen het gebruik van communicatietechnologie buiten de traditionele werkuren en werkplaats en het werk-privé conflict onder werknemers en managers van een publieke universiteit. De auteurs wezen hierbij naar potentiële afleidingen die kunnen ontstaan in de privésfeer doordat men overal en altijd gestoord kan worden.

In het tweede perspectief, soms ook wel de 'resource hypothese' genoemd (Schieman et al., 2009), wordt beargumenteert dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken juist kan helpen om het werk-privé conflict en de stress te verminderen, doordat werknemers een verhoogde gevoel van autonomie krijgen over de management van hun werk- en privéverantwoordelijkheden. Een werknemer die bijvoorbeeld de mogelijkheid heeft om in de ochtend thuis te werken en hierdoor zijn kind naar school kan brengen en ophalen van de middagpauze, wordt in staat gesteld om zijn of haar werktaken met zijn of haar zorgtaken in de privésfeer te combineren en mogelijk hierdoor een werk-privé conflict te voorkomen. Een ander voorbeeld is een werknemer die graag een paar dagen in de maand eerder van werk komt om samen met zijn vrienden naar de voetbalwedstrijden van hun favoriete club te gaan en hiermee ruimte creëert voor ontspanning en het opbouwen van vriendenrelaties. Samengevat: de autonomie in het bepalen wanneer (flextime) en waar (flexplace) men werkt, kan helpen om de resources van tijd, aandacht en energie naar eigen behoeften te verdelen over de verschillende rollen die een persoon bekleedt, hiermee tekortkomingen in de participatie van een bepaald domein te voorkomen (Greenhaus & Beutell, 1985) en stress uiteindelijk te verminderen (Frone et al., 1997; Raghuram & Wiesenfield, 2004). Bewijs voor dit perspectief is empirisch rijkelijk. Zo is bekend dat autonomie in de werktijdenindeling (flextime) een negatieve (gunstige) relatie heeft met het werk-privé conflict (Allen et al., 2013; Hill et al., 2008; 2010; Kattenbach et al., 2010; McNall et al., 2009; Raghuram & Wiesenfield, 2004; Russell et al., 2009; Shockley & Allen, 2007) en met stress (Grzywacz et al., 2008; Halpern, 2005; Hill et al., 2008; Raghuram & Wiesenfield, 2004; Russell et al., 2009), en dat autonomie in de werkplaats (flexplace) een negatieve relatie heeft met het werk-privé conflict (Gajendran & Harrison, 2007; Hill et al., 2008; 2010; Raghuram & Wiesenfield, 2004) en stress (Gajendran & Harrison, 2007; Hill et al., 2008; Raghuram & Wiesenfield, 2004).

Voordat de eerste hypothesen over deze relatie worden geformuleerd, is het belangrijk om aan te duiden waarom het van belang is om het werk-privé conflict in twee richtingen te onderscheiden. Allen en collega's (2013) beargumenteerden en vonden met behulp van de 'domain specificity hypothesis', bewijs dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken meer geassocieerd is met WIF dan met FIW, omdat deze werkgerelateerde praktijken een directe relatie hebben met de werkrol en de doordringbaarheid daarvan op de familierol en niet andersom. Andersom geldt ook dat familie-gerelateerde praktijken, zoals een kinderdagverblijf of steun van de partner, een directe relatie hebben op de familierol en de doordringbaarheid daarvan op de werkrol. Dit betekent echter niet dat de praktijken binnen de twee domeinen elkaar niet kunnen beïnvloeden (*Ibid.*). De mogelijkheid van werknemers om hun werktijden en werkplaats te bepalen kan helpen om de kans op een FIW conflict te verkleinen. Een werknemer die bijvoorbeeld de mogelijkheid heeft om zijn kind om 15.00 uur op te halen van school en de gemiste uren thuis op een latere tijdstip in te halen, zou een FIW conflict kunnen voorkomen. In ieder geval is ook voor dit onderzoek de verwachting dat beide richtingen van het werk-privé conflict, namelijk de 'werk-privé interactie' (WPI) en 'privé-werk interactie' (PWI), zullen

reduceren als reactie op de beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en dit uiteindelijk ten goede komt voor de stress van werknemers.

Een laatste punt, diverse onderzoeken suggereren dat het werk-privé conflict een linkende mechanisme is tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en de stress van werknemers (voor een overzicht zie: Voydanoff, 2002). Wanneer het tijd- en plaatsonafhankelijk werken samenhangt met het werk-privé conflict en het werk-privé conflict samenhangt met stress, is het aannemelijk dat het werk-privé conflict medieert tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress.

Kortom, het ervaren van de beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (zowel flextime als flexplace) zal—gezien vanuit het JD-R model—hoogstwaarschijnlijk een job resource zijn die stress via het werk-privé conflict reduceert. Op basis van het voorgaande worden de volgende hypothesen geformuleerd:

H_1: *Werknemers die de beschikbaarheid van flextime ervaren, ervaren via (a) de werk-privé interactie en (b) de privé-werk interactie een lagere niveau van stress.*

H_2: *Werknemers die de beschikbaarheid van flexplace ervaren, ervaren via (a) de werk-privé interactie en (b) de privé-werk interactie een lagere niveau van stress.*

2.7 'Ervaren beschikbaarheid van' en 'gebruik van' het tijd- en plaatsonafhankelijk werken maakt verschil

In een aantal studies is gevraagd naar de beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (Halpern, 2005; Hill et al., 2008; Kattenbach et al., 2010; McNall et al., 2009; Raghuram & Wiesenfield, 2004; Shockley & Allen, 2007), in een aantal naar het daadwerkelijke gebruik (Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Gajendran & Harrison, 2007) en in een aantal naar zowel de beschikbaarheid als gebruik (Allen et al., 2013; Grzywacz et al., 2008; Hill et al., 2010; Russell et al., 2009). Hoewel het voor de hand liggend is dat gebruikers van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken ook beschikken over de mogelijkheid daartoe, is het voorstelbaar dat er werknemers bestaan die geen gebruikmaken van deze praktijken terwijl ze wel over de mogelijkheid beschikken. Dit kan een verschil maken voor de relatie met het werk-privé conflict en stress. De beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken kan door werknemers worden gezien als een symbool voor waardering en ondersteuning van de werkgever of organisatie en hen het gevoel van controle over hun werkleven geven (Allen et al., 2013), waardoor ze gevoelens van rollenverstrengeling en de daaruit vloeiende stress kunnen voorkomen. Echter, het daadwerkelijke gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken verhoogt niet alleen het gevoel van ondersteuning en mentale controle, maar brengt ook de bewaking of de combinering van de werk-privé grenzen echt in werking.

Een andere verklaring voor het belang van een onderscheid in de 'beschikbaarheid van' en 'gebruik van' het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is dat de norm van reciprociteit, een uitgangspunt van de 'Social Exchange Theorie' (Cropanzano & Mitchell, 2005), een rol speelt. De norm van reciprociteit houdt in dat individuen zich moreel verplicht voelen om iets terug te doen, nadat zij gunstig zijn behandeld. Er is bewijs dat de beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken de job attituden van werknemers positief beïnvloedt (Grover & Crooker, 1995). Een vorm van een positieve job attitude zou, afhankelijk van de wens, het proactief bewaken van de werk-privé grenzen of juist het combineren van de werk-privé grenzen kunnen zijn. Werknemers die beschikken over de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, zouden volgens de norm van reciprociteit zich moreel verplicht voelen om meer proactief hun werk-privé grenzen te bewaken of te combineren. De beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is echter vaak een gegeven: werknemers hebben het wel of hebben het niet. Het gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is daarentegen discretionair. Sommige werknemers hebben nu eenmaal meer ruimte om gebruik te maken van deze praktijken. Dit valt te verklaren door verschillen in de performance, expertise, onderhandelingsvaardigheden en thuissituatie van werknemers (Caillier, 2012). Als gevolg zullen werknemers die vaker gebruikmaken van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken meer gunst ondervinden dan werknemers die er minder of geen gebruik van (kunnen) maken. Volgens de norm van reciprociteit zou dit kunnen betekenen dat werknemers die meer tijd- en plaatsonafhankelijk werken, een meer proactieve houding aannemen om de eigen werk-privé grenzen te bewaken tegen vervaging of juist combineren om verschillende verantwoordelijkheden na te komen, en als gevolg hierop de kans op een werk-privé conflict, en dus ook stress, verkleinen.

Op basis van het voorgaande is de verwachting dat werknemers die meer gebruikmaken van de beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken een mindere mate van stress via het werk-privé conflict ervaren. De volgende hypothesen worden geformuleerd:

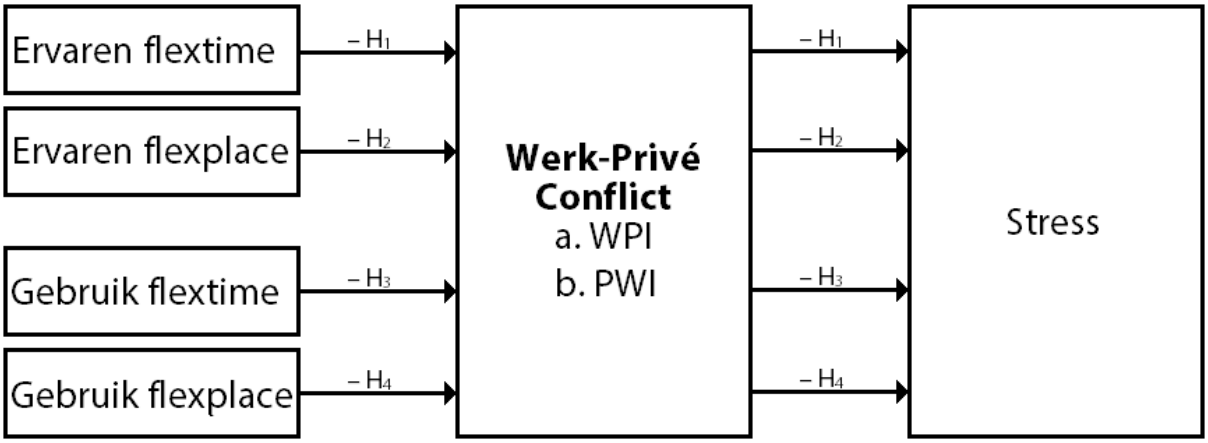
H_3: *Werknemers die vaker gebruikmaken van de beschikbaarheid van flextime, ervaren via (a) de werk-privé interactie en (b) de privé-werk interactie een lagere niveau van stress.*

H_4: *Werknemers die vaker gebruikmaken van de beschikbaarheid van flexplace, ervaren via (a) de werk-privé interactie en (b) de privé-werk interactie een lagere niveau van stress.*

2.8 Het onderzoeksmodel

Een visueel overzicht van alle hypothesen is gepresenteerd in het onderzoeksmodel (Figuur 1).

Figuur 1 – Onderzoeksmodel



Noot: WPI = werk-privé interactie; PWI = privé-werk interactie; met het minusteken tussen WPI en PWI enerzijds en stress anderzijds wordt geen negatieve relatie verondersteld, maar een positieve (reducerende) doorwerking van het flextime en flexplace op stress via WPI en PWI

3. Methode

3.1 Onderzoeksdesign

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress bestudeerd. De daarbij behorende hypothesen zijn getoetst aan de hand van een kwantitatieve onderzoek, waarin data is verzameld aan de hand van een (online) vragenlijst. Een dergelijke methode maakte het mogelijk om de geformuleerde verwachtingen statistisch te toetsen en was om deze reden een geschikte methode (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2013). Om de generaliseerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te versterken is, respectievelijk, deelname aan de vragenlijst op diverse manieren gestimuleerd, zijn de items van de gebruikte meetinstrumenten getoetst op onderlinge samenhang doormiddel van de homogeniteitsindex 'Cronbachs Alfa' (α) zodat zekerheid kon worden gegeven over de accuratesse van de gemeten concepten, en is er gebruik gemaakt van gevalideerde meetinstrumenten.

3.2 Organisatiecontext en dataverzameling

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Gemeente X. [redacted]. Uit een eerder verricht onderzoek binnen de gemeente is echter gebleken dat deze organisatievernieuwing niet voor alle werknemers even positief is geweest voor het mentale welzijn. Om deze reden is de Gemeente X een interessante casus voor onderzoek naar de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en de stress van werknemers geweest.

Data voor het onderzoek is verzameld aan de hand van een online vragenlijst onder 234 ambtenaren van de gemeente die werkzaam waren op verschillende afdelingen. De gekozen 234 ambtenaren waren uniek in het totale personeelsbestand van [redacted] ambtenaren, omdat zij een leidinggevende functie bekleedden. Aangezien leidinggevenden een belangrijke rol innemen als frontlinie-vertegenwoordigers van een organisatie, was het in het kader van de organisatievernieuwing voor de gemeente interessant om de genoemde relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress allereerst onder deze groep te onderzoeken. Deze groep werknemers zijn via de werkmail van het hoofd van de HRM-afdeling benaderd, waarin een online link naar de vragenlijst was te vinden en informatie werd verschaft over het doel van het onderzoek, hun

(mogelijke) bijdrage aan het onderzoek en de tijdsduur. Het invullen van de vragenlijst duurde naar schatting zo'n vijf tot tien minuten. Om de respons zoveel mogelijk te stimuleren is circa twee weken na het eerste verzoek op twee verschillende manieren een reminder verstuurd: achtereenvolgens via de informatieschermen in het gebouw en via de mail.

3.3 Respondenten

Een demografisch profiel van alle respondenten is weergegeven in Tabel 1. In totaal hebben 80 respondenten meegedaan aan het onderzoek, wat neerkomt op een response van ongeveer 34%. Van de 80 respondenten die hebben meegedaan aan het onderzoek, was een kleine meerderheid man (56,2%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten op het moment van afname was 50 jaar en varieerde van 37 tot 64 jaar. Een overgrote meerderheid had officieel een partner (90%) en was hoog opgeleid (85%). Een kleine meerderheid had kinderen beneden de 18 jaar die thuis woonden (55%). Een grote meerderheid had echter geen zorgtaken (mantelzorg) voor langdurig zieke familieleden, vrienden of kennissen (87,3%). Wat betreft het contract, werkte een grote meerderheid fulltime (85,7%). De gemiddelde ambtsperiode van de respondenten op het moment van afname was 13,7 jaar en varieerde van 0 tot 42 jaar.

In Tabel 2 zijn een aantal demografische gegevens van de respondenten afgezet tegen een viertal beschikbare gegevens van de gehele onderzoeksgroep. Binnen de groep respondenten waren er relatief gezien iets minder mannen en iets meer vrouwen vertegenwoordigd, maar het verschil was klein (respectievelijk 4,7% minder en meer). De gemiddelde leeftijd van de respondenten kwam daarentegen bijna helemaal overeen met die van de onderzoeksgroep (slechts een verschil van 0,3 jaar). Wat betreft het contract waren er relatief iets meer parttimers en iets minder fulltimers vertegenwoordigd, maar ook hier was het verschil klein (respectievelijk 4,9% meer en minder). Ook de ambtsperiode van de respondenten kwam nagenoeg geheel overeen met de onderzoeksgroep (een verschil van 0,6 jaar). Kortom, op basis van deze vier gegevens, kan worden gesteld dat de respondenten representatief waren voor de onderzoeksgroep.

In Tabel 3 is tot slot de bezettingsgraad van de organisatieonderdelen binnen de gemeentelijke organisatie weergegeven. [redacted].

Tabel 1 – Demografisch profiel

Variabelen	*n*	%	μ	Variabelen	*n*	%	μ
Geslacht				**Kinderen**			
Man	45	56,2		Geen	36	45,0	
Vrouw	35	43,8		Wel	44	55,0	
Leeftijd*			50,3	**Mantelzorg**			
				Geen	69	87,3	
Burgerlijke staat				Wel	10	12,7	
Single	8	10,0					
Partner	72	90,0		**Contract**			
				Parttime	11	14,3	
Opleiding				Fulltime	66	85,7	
Laag opgeleid	-	-					
Middelbaar opgeleid	12	15,0		**Ambtsperiode****			13,7
Hoog opgeleid	68	85,0					

Noot: * Reikwijdte van 37-64; ** Reikwijdte van 0-42

Tabel 2 – Demografisch profiel: respondenten afgezet tegen onderzoeksgroep

Variabelen	*n*	*N*	*n* %	*N* %	μ (*n*)	μ (*N*)
Geslacht						
Man	45	148	56,2	60,9		
Vrouw	35	95	43,8	39,1		
Leeftijd					50,3	50,0
Contract						
Parttime	11	22	14,3	9,4		
Fulltime	66	211	85,7	90,6		
Ambtsperiode					13,7	14,3

Tabel 3 – Bezettingsgraad organisatieonderdeel: respondenten afgezet tegen onderzoeksgroep

[redacted]

3.4 Het meetinstrument voor het tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Voor het meten van de ervaren beschikbaarheid en gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is er gebruik gemaakt van het meetinstrument 'Flexible Autonomous Work Questionnaire' (FAWQ) van Fransen, Verlegh en Ter Hoeven (2013). De FAWQ[1] bestaat uit 12 vragen evenredig verdeeld over de vier dimensies 'tijd', 'locatie', 'inhoud' en 'communicatie'. Binnen dit onderzoek zijn alleen de dimensies tijd en locatie meegenomen in de daadwerkelijke analyses, omdat alleen hierover hypothesen zijn geformuleerd. De items van dit meetinstrument zijn vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald doormiddel van de 'terugvertaal techniek'. Dit gebeurde in samenwerking met een persoon die tweetalig onderwijs (waarvan Engels er één was) heeft gevolgd. Flextime is daarbij gemeten aan de hand van drie items die de flexibiliteit in werktijden vertegenwoordigen (een daarvan is, 'Ik kan zelf bepalen wanneer ik de werkdag laat beginnen'). Flexplace is gemeten aan de hand van drie items die de flexibiliteit in werkplaats vertegenwoordigen (een daarvan is, 'Ik kan zelf bepalen waar ik werk'). Om zowel de ervaren beschikbaarheid als het gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken te meten is er gebruik gemaakt van een eigen bewerkte versie van de antwoordschalen. Aan de respondenten is gevraagd om—enerzijds—te beoordelen in hoeverre iedere stelling een kenmerk is van hun ervaren beschikbaarheid en—anderzijds—in hoeverre iedere stelling hun gebruik kenmerkt. De antwoorden waren gesteld op een vijf-puntenschaal die varieerde van (1) 'In het geheel niet' tot (5) 'In zeer sterke mate'. De betrouwbaarheid van al deze schalen bleek voldoende te zijn: met $\alpha = 0{,}72$ voor ervaren flextime; $\alpha = 0{,}70$ voor flextime gebruik; $\alpha = 0{,}75$ voor ervaren flexplace; en $\alpha = 0{,}72$ voor flexplace gebruik.

3.5 Het meetinstrument voor het werk-privé conflict

Voor het meten van het werk-privé conflict is er gebruik gemaakt van de 'Survey Work-home Interaction NijmeGen' (SWING) (Geurts et al., 2005). De items van dit meetinstrument waren reeds vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald door de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde, en hiervan is gebruik gemaakt. De SWING (zie Appendix A) bestaat uit 22 items, onderverdeeld in 8 negatief geformuleerde WPI-stellingen (één hiervan, 'Je thuis prikkelbaar bent, omdat je werk veeleisend is?'), 5 positief geformuleerde WPI-stellingen (één hiervan, 'Je thuis efficiënter met je tijd omgaat door de manier waarop je jouw werk uitvoert?'), 4 negatief geformuleerde PWI-stellingen (één hiervan, 'Jij je moeilijk kunt concentreren op je werk, omdat jij je druk maakt over zaken in je thuissituatie?') en 5 positief geformuleerde PWI-stellingen (één hiervan, 'Je na een gezellig weekend met je partner/familie/vrienden met meer zin je werk uitvoert?'). Respondenten konden op basis van een vier-puntenschaal die varieerde van (1) 'Bijna nooit' tot (4) 'Bijna altijd', aangeven in

[1] Op te vragen bij de onderzoeker van dit onderzoek.

hoeverre een stelling van toepassing was in hun huidige situatie. De betrouwbaarheid van deze twee schalen bleek voldoende te zijn, met α = 0,81 voor WPI en α = 0,75 voor PWI.

3.6 Het meetinstrument voor stress

Voor het meten van stress is er gebruik gemaakt van de verkorte 'Perceived Stress Questionnaire' (PSQ) (Fliege, Rose, Arck, Walter, Kocalevent, Weber & Klapp, 2005). Deze verkorte versie van de originele PSQ bestaat uit 20 vragen evenredig verdeeld over de vier dimensies 'worries', 'tension', 'joy' en 'demands' (zie Appendix B). Omdat dit onderzoek zich beperkte tot stressverschijnselen, werd de laatstgenoemde dimensie niet gebruikt. In totaal bleven er 15 items over, waarvan 7 positief waren geformuleerd en 8 negatief. Drie voorbeeld items van respectievelijk de worries, tension en joy dimensie waren 'Je bent bang voor de toekomst', 'Je voelt je gespannen' en 'Je hebt het gevoel de dingen te doen die je heel graag doet'. Ook de items van dit meetinstrument zijn vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald doormiddel van de terugvertaal techniek. Wederom in samenwerking met de persoon die tweetalig onderwijs heeft gevolgd. Respondenten konden op basis van een vier-puntenschaal die varieerde van (1) 'Bijna nooit' tot (4) 'Meestal', aangeven in hoeverre een stelling van toepassing is geweest in de afgelopen drie maanden. De betrouwbaarheid van deze drie dimensies die geaggregeerd zijn tot één schaal bleek voldoende te zijn met α = 0,87.

3.7 Controlevariabelen

In lijn met voorgaande onderzoeken zijn er enkele controlevariabelen opgenomen om de mogelijke invloed van contextfactoren inzichtelijk te maken: het geslacht (1 = man; 2 = vrouw); de leeftijd in jaren; de burgerlijke staat (1 = single; 2 = partner); het opleidingsniveau (1 = laagopgeleid; 2 = middelbaar opgeleid; 3 = hoogopgeleid); het hebben van thuiswonende kinderen van jonger dan 18 jaar (1 = niet; 2 = wel); het hebben van zorgtaken voor langdurig zieke familieleden, vrienden of kennissen (1 = niet; 2 = wel); het type contract (1 = parttime; 2 = fulltime); en de ambtsperiode in jaren.

3.8 Statistische procedures

De onderzoeksresultaten zijn met behulp van het programma 'IBM SPSS Statistics' (versie 21.0) geanalyseerd. Voordat is begonnen met het analyseren, is de data gecontroleerd op verdachte inzendingen (inconsistente of monotone antwoordpatronen) en opgeschoond. Vervolgens zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd op de gebruikte meetinstrumenten en beoordeeld op basis van de Cronbachs Alfacoëfficiënt, met de waarde .60 als minimumnorm (Van der Velde et al., 2013). Verder zijn alle items van de hoofdvariabelen—waar nodig—gehercodeerd, zodat deze konden worden geaggregeerd in een variabele die liep van (1) 'weinig' naar (5) 'veel' (in het geval van flextime en flexplace beschikbaarheid/gebruik) of van (1) 'positief' naar (4) 'negatief' (in het geval van WPI, PWI en stress). Om globaal inzicht te verkrijgen in de samenhang tussen alle variabelen in de studie is daarna

een correlatiematrix opgesteld. Afhankelijk van het meetniveau van de variabelen is er een Cramer's V associatiemaat, Eta associatiemaat, Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt of Pearson's correlatiecoëfficiënt gebruikt om de desbetreffende associatie of correlatie te achterhalen (De Vocht, 2010).

Voor het toetsen van de hypothesen, waarin verwacht werd dat het werk-privé conflict medieert tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress, is er gebruik gemaakt van een vier-paden analyse volgens de Baron en Kenny (1986) methode. Deze methode maakt gebruik van eenvoudige en meervoudige regressieanalyses. Allereerst is onderzocht of er een relatie bestaat tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele (ook wel 'Pad C' genoemd). Deze relatie kan zowel indirect (via de mediator) als rechtstreeks lopen en is in dit onderzoek de 'totale relatie' genoemd. Vervolgens is onderzocht of de onafhankelijke variabele een relatie heeft met de mediator (ook wel 'Pad A' genoemd). Daarnaast is onderzocht of de mediator een relatie heeft met de afhankelijke variabele (ook wel 'Pad B' genoemd). Tot slot is onderzocht of er een relatie bestaat tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele door de mediator toe te voegen aan het model (ook wel 'Pad C'' (met één apostrof) genoemd). Hiermee wordt een rechtstreekse relatie tussen de onafhankelijk en afhankelijke variabele getoetst. Indien er een significante relatie wordt gevonden in Pad C en deze relatie in sterkte afneemt of geheel verdwijnt in Pad C', dan is er sprake van—respectievelijk—partiële of volledige mediatie. Het vinden van significante resultaten in de eerste drie paden (Paden A, B en C) is een voorwaarde om te voldoen aan mediatie. Deze vier-paden analyse is in totaal acht keer uitgevoerd (vier vormen van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken maal twee vormen van het werk-privé conflict).

4. Resultaten

4.1 Overzicht van correlaties en associaties: een eerste indruk

De correlatiematrix (Tabel 4) biedt een overzicht van de gevonden gemiddelden (μ), standaarddeviaties (*SD*), associaties en correlaties (*r*) van en tussen alle variabelen in dit onderzoek. Uit de matrix is zoals verwacht af te lezen dat alle vormen van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (zowel de ervaren beschikbaarheid als het gebruik) onderling significant met elkaar correleerden: de ervaren beschikbaarheid van flextime correleerde positief met het flextime gebruik (r = ,83; p < ,001), met de ervaren beschikbaarheid van flexplace (r = ,47; p < ,001) en met het flexplace gebruik (r = ,41; p < ,001); het flextime gebruik correleerde positief met de ervaren beschikbaarheid van flexplace (r = ,47; p < ,001) en met flexplace gebruik (r = ,51; p < ,001); en de ervaren beschikbaarheid van flexplace correleerde positief met flexplace gebruik (r = 0,85; p < ,001). Verder is uit de matrix af te lezen dat beide vormen van het werk-privé conflict niet alleen onderling, maar ook in met relatie tot stress significant correleerden: WPI correleerde positief met PWI (r = ,45; p < ,001) en met stress (r = ,55; p < ,001); en PWI correleerde positief met stress (r = ,40; p < ,001). Dit is in lijn met de verwachtingen.

Meer relevant voor de toetsing van de hypothesen, is te zien dat geen enkele vorm van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken significant correleerde met WPI of PWI: de ervaren beschikbaarheid van flextime correleerde niet met WPI (r = ,00; *ns*) of met PWI (r = ,05; *ns*); flextime gebruik correleerde niet met WPI (r = -,12; *ns*) of met PWI (r = ,11; *ns*); de ervaren beschikbaarheid van flexplace correleerde niet met WPI (r = -,07; *ns*) of met PWI (r = -,02; *ns*); en flexplace gebruik correleerde niet met WPI (r = -,07; *ns*) of met PWI (r = -,04; *ns*). Ook is er geen directe relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress gevonden: stress correleerde niet met de ervaren beschikbaarheid van flextime (r = -,00; *ns*), alsmede met flextime gebruik (r = -,09; *ns*), met de ervaren beschikbaarheid van flexplace (r = ,01; *ns*) of flexplace gebruik (r = -,03; *ns*). Deze non-significante correlaties impliceren de afwezigheid van een mediërende rol van het werk-privé conflict tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress. Om hier meer zekerheid over te kunnen geven, zijn er alsnog regressieanalyses volgens de Baron en Kenny (1986) methode uitgevoerd.

Uit de matrix is tot slot af te lezen dat de variabelen leeftijd en kinderen significant correleerden met een van de hoofdvariabelen, respectievelijk, flextime gebruik (r = -,25; p < ,05) en de ervaren beschikbaarheid van flextime (r = ,22; p < ,05). Op basis hiervan is besloten om de variabelen leeftijd en kinderen in alle regressieanalyses als controlevariabelen op te nemen.

4.2 Regressieanalyses: de toetsing van de mediatie-hypothesen

Eenvoudige en meervoudige regressieanalyses volgens de Baron en Kenny (1986) methode zijn gebruikt om de geformuleerde hypothesen te toetsen. De resultaten zijn gepresenteerd aan de hand van Tabel 5 tot en met 8, waarin de bèta-coëfficiënten (β), standaardfouten (*SE*), *F*-waarden en (adjusted) R-kwadraten (Adj. R^2) van de verschillende stappen (paden) staan vermeld.

Tabel 4 – Correlatiematrix

	μ	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Geslacht	1,44	,50	—														
2. Leeftijd	50,33	6,82	,20	—													
3. Burgerlijke staat	1,90	,30	,04	,14	—												
4. Opleiding	2,85	,36	,09	,18	,09	—											
5. Kinderen	1,55	,50	,24*	-,59**	,03	-,10	—										
6. Mantelzorg	1,13	,33	,21	-,01	-,13	-,05	,04	—									
7. Contract	1,86	,35	,33**	,15	-,13	-,07	-,14	,01	—								
8. Ambtsperiode	14,76	9,80	,17	,56***	,12	,06	-,23*	-,04	,14	—							
9. Flextime (ervaren)	3,52	,67	,12	-,18	,04	-,05	,22*	-,09	-,08	,03	*,72*						
10. Flextime (gebruik)	3,49	,68	,18	-,25*	-,01	,12	,21	-,06	-,06	-,09	,83***	*,70*					
11. Flexplace (ervaren)	3,40	,68	,12	-,13	,05	-,07	,03	-,11	-,09	-,09	,47***	,47***	*,75*				
12. Flexplace (gebruik)	3,38	,75	,18	-,07	-,01	,12	-,04	,06	,01	,02	,41***	,51***	,85***	*,72*			
13. WPI	2,70	,41	,09	,15	-,16	,11	-,05	,06	-,05	,07	,00	-,12	-,07	-,07	*,81*		
14. PWI	2,78	,40	,05	,10	-,17	-,04	,05	,05	-,08	,07	,05	,11	-,02	-,04	,45***	*,75*	
15. Stress	1,84	,41	,02	-,08	-,19	,06	,05	-,02	-,21	-,14	-,00	-,09	,01	-,03	,55***	,40***	*,87*

Noot: * $p < ,05$ (two-tailed)

** $p < ,01$ (two-tailed)

*** $p < 0,001$ (two-tailed)

Cronbach Alpha's zijn *schuingedrukt*

Geslacht: man = 1, vrouw = 2

Burgerlijke staat: single = 1, partner = 2

Opleiding: laagopgeleid = 1, middelbaar opgeleid = 2, hoogopgeleid = 3

Kinderen: geen = 1, wel = 2

Mantelzorg: geen = 1, wel = 2

Contract: parttime = 1, fulltime = 2

Hypothese 1a veronderstelde dat de relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flextime en stress gemedieerd wordt door WPI. De resultaten staan in Tabel 5. Ten eerste bleek de totale relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flextime en stress insignificant (Stap 1) (β = -,02; *ns*). De ervaren beschikbaarheid van flextime bleek ook geen relatie te hebben met WPI (Stap 2) (β = ,03; *ns*). WPI bleek daarentegen wel een positief sterke relatie te hebben met stress (Stap 3) (β = ,60; $p \leq ,001$). De directe relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flextime en stress, dus gecontroleerd voor WPI, bleek echter insignificant (Stap 3) (β = -,04; *ns*). Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd en kinderen. Deze variabelen bleken geen significante verschillen te maken voor de uitkomsten. Hypothese 1a wordt verworpen.

Hypothese 1b veronderstelde dat de relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flextime en stress gemedieerd wordt door PWI. De resultaten staan in Tabel 5. Ten eerste bleek de totale relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flextime en stress insignificant (Stap 1) (*β* = -,02; *ns*). De ervaren beschikbaarheid van flextime bleek ook geen relatie te hebben met PWI (Stap 2) (β = ,05; *ns*). PWI bleek daarentegen wel een positief sterke relatie te hebben met stress (Stap 3) (β = ,41; $p \leq ,001$). De directe relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flextime en stress, dus gecontroleerd voor PWI, bleek echter insignificant (Stap 3) (β = -,04; *ns*). Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd en kinderen. Deze variabelen bleken geen significante verschillen te maken voor de uitkomsten. Hypothese 1b wordt verworpen.

Hypothese 2a veronderstelde dat de relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flexplace en stress gemedieerd wordt door WPI. De resultaten staan in Tabel 6. Ten eerste bleek de totale relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flexplace en stress insignificant (Stap 1) (β = -,00; *ns*). De ervaren beschikbaarheid van flexplace bleek ook geen relatie te hebben met WPI (Stap 2) (β = -,05; *ns*). WPI bleek daarentegen wel een positief sterke relatie te hebben met stress (Stap 3) (β = ,60; $p \leq ,001$). De directe relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flexplace en stress, dus gecontroleerd voor WPI, bleek echter insignificant (Stap 3) (β = ,02; *ns*). Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd en kinderen. Deze variabelen bleken geen significante verschillen te maken voor de uitkomsten. Hypothese 2a wordt verworpen.

Hypothese 2b veronderstelde dat de relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flexplace en stress gemedieerd wordt door PWI. De resultaten staan in Tabel 6. Ten eerste bleek de totale relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flexplace en stress insignificant (Stap 1) (β = -,00; *ns*). De ervaren beschikbaarheid van flexplace bleek ook geen relatie te hebben met PWI (Stap 2) (β = -,01; *ns*). PWI bleek daarentegen wel een positief sterke relatie te hebben met stress (Stap 3) (β = ,41; $p \leq ,001$). De directe relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flexplace en stress, dus gecontroleerd voor PWI, bleek echter insignificant (Stap 3) (β = -,00; *ns*). Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd en kinderen. Deze variabelen bleken geen significante verschillen te maken voor de uitkomsten. Hypothese 2b wordt verworpen.

Tabel 5 – Regressieanalyses voor Hypothesen 1a en 1b

	Afhankelijke variabele	Stress							
	Mediator	WPI				PWI			
		β	*SE*	*F*	Adj. R^2	β	*SE*	*F*	Adj. R^2
Stap 1	Leeftijd	-,08	,01	,48	-,01	-,08	,01	,48	-,01
	Kinderen	,05	,09	,18	-,01	,05	,09	,18	-,01
	Flextime (ervaren)	-,02	,07	16,93***	,29	-,02	,07	7,22***	,14
Stap 2	Leeftijd	,15	,01	1,81	,01	,10	,01	,81	-,00
	Kinderen	-,06	,09	,26	-,01	,03	,09	,05	-,01
	Flextime (ervaren)	,03	,07	,00	-,01	,05	,07	,17	-,01
Stap 3	Leeftijd	-,08	,01	,48	-,01	-,08	,01	,48	-,01
	Kinderen	,05	,09	,18	-,01	,05	,09	,18	-,01
	Mediator	,60***	,09	34,30***	,30	,41***	,11	14,58***	,15
	Flextime (ervaren)	-,04	,06	,00	-,01	-,04	,07	,00	-,01

Noot: *** $p \leq ,001$

Tabel 6 – Regressieanalyses voor Hypothesen 2a en 2b

	Afhankelijke variabele	Stress							
	Mediator	WPI				PWI			
		β	*SE*	*F*	Adj. R^2	β	*SE*	*F*	Adj. R^2
Stap 1	Leeftijd	-,08	,01	,48	-,01	-,08	,01	,48	-,01
	Kinderen	,05	,09	,18	-,01	,05	,09	,18	-,01
	Flexplace (ervaren)	-,00	,06	17,15***	,29	-,00	,06	7,22***	,14
Stap 2	Leeftijd	,15	,01	1,81	,01	,10	,01	,81	-,00
	Kinderen	-,06	,09	,26	-,01	,03	,09	,05	-,01
	Flexplace (ervaren)	-,05	,06	,42	-,01	-,01	,06	,03	-,01
Stap 3	Leeftijd	-,08	,01	,48	-,01	-,08	,01	,48	-,01
	Kinderen	,05	,09	,18	-,01	,05	,09	,18	-,01
	Mediator	,60***	,09	34,30***	,30	,41***	,11	14,58***	,15
	Flexplace (ervaren)	,02	,05	,01	-,01	-,00	,06	,01	-,01

Noot: *** $p \leq ,001$

Hypothese 3a veronderstelde dat de relatie tussen het gebruik van flextime en stress gemedieerd wordt door WPI. De resultaten staan in Tabel 7. Ten eerste bleek de totale relatie tussen het gebruik van flextime en stress insignificant (Stap 1) (β = -,12; *ns*). Het gebruik van flextime bleek ook geen relatie te hebben met WPI (Stap 2) (β = -,10; *ns*). WPI bleek daarentegen wel een positief sterke relatie te hebben met stress (Stap 3) (β = ,59; $p \leq ,001$). De directe relatie tussen het gebruik van flextime en stress, dus gecontroleerd voor WPI, bleek echter insignificant (Stap 3) (β = -,06; *ns*). Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd en kinderen. Deze variabelen bleken geen significante verschillen te maken voor de uitkomsten. Hypothese 3a wordt verworpen.

Hypothese 3b veronderstelde dat de relatie tussen het gebruik van flextime en stress gemedieerd wordt door PWI. De resultaten staan in Tabel 7. Ten eerste bleek de totale relatie tussen het gebruik van flextime en stress insignificant (Stap 1) (β = -,12; *ns*). Het gebruik van flextime bleek ook geen relatie te hebben met PWI (Stap 2) (β = ,13; *ns*). WPI bleek daarentegen wel een positief sterke relatie te hebben met stress (Stap 3) (β = ,43; $p \leq ,001$). De directe relatie tussen het gebruik van flextime en stress, dus gecontroleerd voor PWI, bleek echter insignificant (Stap 3) (β = -,17; *ns*). Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd. Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd en kinderen. Deze variabelen bleken geen significante verschillen te maken voor de uitkomsten. Hypothese 3b wordt verworpen.

Hypothese 4a veronderstelde dat de relatie tussen het gebruik van flexplace met stress gemedieerd wordt door WPI. De resultaten staan in Tabel 8. Ten eerste bleek de totale relatie tussen het gebruik van flexplace en stress insignificant (Stap 1) (β = -,03; *ns*). Het gebruik van flexplace bleek ook geen relatie te hebben met WPI (Stap 2) (β = -,06; *ns*). WPI bleek daarentegen wel een positief sterke relatie te hebben met stress (Stap 3) (β = ,60; $p \leq ,001$). De directe relatie tussen het gebruik van flexplace en stress, dus gecontroleerd voor WPI, bleek echter insignificant (Stap 3) (β = ,01; *ns*). Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd en kinderen. Deze variabelen bleken geen significante verschillen te maken voor de uitkomsten. Hypothese 4a wordt verworpen.

Hypothese 4b veronderstelde dat de relatie tussen het gebruik van flexplace en stress gemedieerd wordt door PWI. De resultaten staan in Tabel 8. Ten eerste bleek de totale relatie tussen het gebruik van flexplace en stress insignificant (Stap 1) (β = -,03; *ns*). Het gebruik van flexplace bleek ook geen relatie te hebben met PWI (Stap 2) (β = -,02; *ns*). PWI bleek daarentegen wel een positief sterke relatie te hebben met stress (Stap 3) (β = ,41; $p \leq ,001$). De directe relatie tussen het gebruik van flexplace en stress, dus gecontroleerd voor PWI, bleek echter insignificant (Stap 3) (β = -,02; *ns*). Voor alle stappen is gecontroleerd voor leeftijd en kinderen. Deze variabelen bleken geen significante verschillen te maken voor de uitkomsten. Hypothese 4b wordt verworpen.

Tabel 7 – Regressieanalyses voor Hypothesen 3a en 3b

	Afhankelijke variabele	Stress							
	Mediator	WPI				PWI			
		β	*SE*	*F*	Adj. R^2	β	*SE*	*F*	Adj. R^2
Stap 1	Leeftijd	-,08	,01	,48	-,01	-,08	,01	,48	-,01
	Kinderen	,05	,09	,18	-,01	,05	,09	,18	-,01
	Flextime (gebruik)	-,12	,07	16,95***	,29	-,12	,07	8,10***	,15
Stap 2	Leeftijd	,15	,01	1,81	,01	,10	,01	,81	-,00
	Kinderen	-,06	,09	,26	-,01	,03	,09	,05	-,01
	Flextime (gebruik)	-,10	,07	,58	-,01	,13	,07	,87	-,00
Stap 3	Leeftijd	-,08	,01	,48	-,01	-,08	,01	,48	-,01
	Kinderen	,05	,09	,18	-,01	,05	,09	,18	-,01
	Mediator	,59***	,09	34,30***	,30	,43***	,11	14,58***	,15
	Flextime (gebruik)	-,06	,06	1,20	,00	-,17	,07	,58	-,01

Noot: *** $p \leq ,001$

Tabel 8 – Regressieanalyses voor Hypothesen 4a en 4b

	Afhankelijke variabele	Stress							
	Mediator	WPI				PWI			
		β	*SE*	*F*	Adj. R^2	β	*SE*	*F*	Adj. R^2
Stap 1	Leeftijd	-,08	,01	,48	-,01	-,08	,01	,48	-,01
	Kinderen	,05	,09	,18	-,01	,05	,09	,18	-,01
	Flexplace (gebruik)	-,03	,06	16,94***	,29	-,03	,06	7,20***	,14
Stap 2	Leeftijd	,15	,01	1,81	,01	,10	,01	,81	-,00
	Kinderen	-,06	,09	,26	-,01	,03	,09	,05	-,01
	Flexplace (gebruik)	-,06	,06	,38	-,01	-,02	,06	,11	-,01
Stap 3	Leeftijd	-,08	,01	,48	-,01	-,08	,01	,48	-,01
	Kinderen	,05	,09	,18	-,01	,05	,09	,18	-,01
	Mediator	,60***	,09	34,30***	,30	,41***	,11	14,58***	,15
	Flexplace (gebruik)	,01	,05	,05	-,01	-,02	,06	,05	-,01

Noot: *** $p \leq ,001$

5. Discussie

De doelstelling van dit onderzoek was om een beter begrip te krijgen van de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress. Meer specifiek is onderzocht, echter niet gevonden, in hoeverre de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (beschikbaarheid en gebruik) en stress gemedieerd wordt door het werk-privé conflict. Hier volgt een nadere analyse van de gevonden bevindingen en de daarbij behorende theoretische implicaties.

5.1 Bevindingen en theoretische implicaties

In de eerste set van hypothesen is er, gebruikmakend van de WFB theorie, beargumenteerd hoe werknemers die de beschikbaarheid van flextime en flexplace ervaren, via WPI en PWI een lagere niveau van stress ervaren (respectievelijk H_1 en H_2 voor flextime en flexplace). Tegen de verwachtingen in, tonen de resultaten niet voldoende significante uitkomsten om een dergelijke mediatie-rol van het werk-privé conflict tussen de ervaren beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress te ondersteunen. Zowel de ervaren beschikbaarheid van flextime als flexplace blijkt geen directe (rechtstreekse) of indirecte relatie (via de mediator) te hebben met stress. Het ontbreken van een relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van flextime en flexplace enerzijds en WPI en PWI anderzijds, speelt daarin een bepalende rol omdat er wel een relatie blijkt te bestaan tussen WPI en PWI enerzijds en stress anderzijds.

De bevindingen van deze eerste set van hypothesen zijn niet in lijn met andere studies die wel een directe en of indirecte relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress hebben gevonden (Grzywacz et al., 2008; Halpern, 2005; Hill et al., 2008; Raghuram & Wiesenfield, 2004; Russell et al., 2009). Ook zijn de bevindingen van het huidige onderzoek niet in lijn met andere studies die een relatie tussen de ervaren beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en het werk-privé conflict hebben gevonden (Allen et al., 2013; Hill et al., 2008; 2010; Kattenbach et al., 2010; McNall et al., 2009; Raghuram & Wiesenfield, 2004; Russell et al., 2009; Shockley & Allen, 2009). Vanwege een mogelijke publicatiebias met voorkeur voor het publiceren van positieve resultaten in tegenstelling tot negatieve en insignificante resultaten (ook wel het 'bureaulade-effect' genoemd: Rosenthal, 1979), moeten de verschillende bevindingen tussen het huidige onderzoek en andere onderzoeken wel enigszins worden gerelativeerd. De mogelijkheid bestaat dat er door een publicatiebias een te rooskleurig beeld is ontstaan over de positieve gevolgen van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken voor de stress van werknemers.

Het ontbreken van empirische ondersteuning voor de eerste set van hypothesen vraagt om alternatieve verklaringen. Een mogelijk eerste verklaring heeft te maken met de leidinggevende posities van de respondenten. Zo beargumenteerden Baltes en collega's (1999) bijvoorbeeld dat flexibele werkschema's geen positieve uitkomsten bieden voor managers en professionals maar wel voor 'doorsnee'-werknemers (om het simpel te houden: werknemers zonder een leidinggevende

functie), omdat managers en professionals al een grote mate van autonomie bezitten. Eveneens zou het binnen dit onderzoek zo maar kunnen zijn dat de groep van ondervraagde leidinggevenden zich niet méér ondersteund voelen door de invoering van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, omdat zij al ondersteuning vinden binnen hun beroepsuitoefening waarin ze relatief veel autonomie bezitten. Met andere woorden, zij worden niet empowered door het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Kijkend naar de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen die zowel de ervaren beschikbaarheid en gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken meten, is dit een plausibele verklaring. Alhoewel er op de ervaren beschikbaarheid en gebruik iets meer dan de middenscore 'in enige mate' is gescoord (voor ervaren beschikbaarheid flextime en flexplace respectievelijk 3,52 en 3,40; en voor gebruik flextime en flexplace respectievelijk 3,49 en 3,38), en hiermee de suggestie wordt gewekt dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken toch enigszins een nuttige werkvoorziening is voor de respondenten, is tegelijk ook te zien dat de relatief hoge standaarddeviaties (voor ervaren beschikbaarheid flextime en flexplace respectievelijk 0,67 en 0,68; en voor gebruik flextime en flexplace respectievelijk 0,68 en 0,75) dit beeld nuanceren omdat het nut van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken dus blijkbaar sterk varieert tussen de respondenten.

Aansluitend op de hiervoor genoemde verklaring, is het bedenkelijk dat leidinggevenden reeds individuele technieken toepassen om hun werk-privé balans te hoeden en daarom geen structurele flexibele werkvoorzieningen vanuit de organisatie nodig hebben. Zo vonden Adams en Steve (1999) bewijs dat timemanagement-technieken (zoals het opstellen van doelen en prioriteiten, en het maken van lijstjes en schema's) ook het werk-privé conflict kunnen reduceren. Kortom, het reeds bezitten van veel autonomie en het toepassen van individuele technieken om het werk-privé conflict te minimaliseren, kan een verklaring zijn voor het ontbreken van een mediërende rol van het werk-privé conflict in de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress.

Een mogelijk tweede verklaring heeft te maken met de rol van tijd. Zo beargumenteerden Hill en collega's (1998) bijvoorbeeld dat de positieve uitkomsten van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken na een verloop van tijd kunnen verminderen of zelfs verdwijnen. Dit wordt ook wel het 'honeymoon effect' genoemd. In hoeverre sprake was van een dergelijk effect binnen de gemeente is onduidelijk. Op het moment van de vragenlijstafname waren er [redacted] maanden gepasseerd sinds de verhuizing en de structurele invoering van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Of het tijd- en plaatsonafhankelijk werken destijds nog als iets 'vernieuwend', 'spannend' en 'fris' werd beschouwd is een persoonlijk kwestie en niet gemeten om zekerheid te geven over een mogelijk honeymoon effect. Aan de andere kant hebben positieve uitkomsten van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken—wanneer deze flexibele werkvoorzieningen net zijn geïmplementeerd—soms juist tijd nodig om zich te manifesteren omdat individuen moet wennen aan de nieuwe mogelijkheden (Allen & Shockley, 2007). Ook zouden de respondenten in dit onderzoek wellicht meer tijd nodig hebben gehad om te wennen aan het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en de voordelen hiervan, waaronder minder werk-privé

conflict, te exploiteren. Teruggrijpend op de gemiddelden in de eerste verklaring, zou deze laatstgenoemde verklaring kunnen kloppen aangezien de beschikbaarheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken iets meer dan 'in enige mate' wordt ervaren en gebruikt. Dat betekent dus dat deze flexibele werkvoorzieningen zich wel manifesteren, maar wellicht nog niet in een dergelijke mate dat de werknemers er voordeel uithalen. Echter, kijkend naar de bijbehorende standaarddeviaties, is deze verklaring minder plausibel omdat er relatief veel variatie bestaat tussen de respondenten.

Een mogelijk derde verklaring heeft te maken met de sector waarvan de gemeente deel uitmaakt. In een groot deel van de literatuur waarin geconcludeerd is dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken leidt tot minder werk-privé conflict en of stress, is de data verzameld binnen een private organisatie (o.a. Gajendran & Harrison, 2007; Grzywacz et al., 2008; Hill et al., 2008; 2010; Kattenbach et al., 2010; Raghuram & Wiesenfield, 2004; Shockley & Allen, 2007). Publieke- en private organisaties verschillen echter op formele kenmerken zoals 'eigendom', 'bron van inkomsten', 'zeggenschap van het management' (Rainey, 2003) en op organisatie-identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De betekenis van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, en daarmee de relatie met het werk-privé conflict en stress, kan hierdoor verschillen voor werknemers binnen een publieke organisatie en voor werknemers binnen een private organisatie. Stavrou (2005) beargumenteerde en vond bijvoorbeeld bewijs dat de publieke sector, in tegenstelling tot de private sector, minder gebruik maakt van diverse flexibele werkvoorzieningen en wanneer deze wel worden gebruikt, de gevolgen daarvan minder groot zijn op individuele uitkomsten zoals verzuim en performance. Ook lieten Buelens en Van den Broek (2007) weten dat publieke werknemers minder gemotiveerd zijn door geld en uitdagingen, en minder betrokken zijn om lange werkuren te maken dan hun private tegenhangers, omdat zij simpelweg meer prioriteit geven aan een gebalanceerd leven. Wellicht heeft het tijd- en plaatsonafhankelijk werken ook binnen dit onderzoek geen relatie met het werk-privé conflict en stress, omdat de respondenten afkomstig zijn uit de publieke sector en veel waarde hechten aan een goede werk-privé balans, zodoende dat zij geen flexibele werkvoorzieningen nodig hebben om dit te bereiken: zij zorgen hier zelf al voor (wellicht door de hiervoor genoemde timemanagement-technieken).

Teruggrijpend op het JD-R model en de WFB theorie, komt op basis van de resultaten voor de eerste set van hypothesen naar voren dat zowel de 'demand hypothese' als de 'resource hypothese' niet worden ondersteund. Dit is een belangrijke aanknopingspunt voor toekomstige onderzoeken naar deze thematiek. De bevindingen uit dit onderzoek veronderstellen namelijk (1) dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken niet aan het palet van job demands of resources kan worden toegevoegd of (2) dat de werkelijkheid gecompliceerder is. Mogelijk zouden er moderatoren aan de gebruikte theorieën moeten worden toegevoegd om dergelijke hypothesen aannemelijker te maken. Op basis van de hiervoor genoemde verklaringen zouden dit de functie van de werknemer (leidinggevende

versus niet-leidinggevende), de tijdsspan sinds de implementatie van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken ('net' versus een 'poos') en de organisatiesector (publiek versus privaat) zijn. Al met al zouden de geformuleerde hypothesen uit dit onderzoek dus wellicht wel worden bevestigd wanneer de respondenten niet een leidinggevende functie bekleden, het tijd- en plaatsonafhankelijk werken sinds kort of juist al een tijd is ingevoerd binnen de organisatie, en de organisatie deel uitmaakt van de private sector. Replicatie van het huidige onderzoek in andere contexten is dus waardevol om hier meer zekerheid over te geven en de toepassing van het JD-R model en de WFB theorie te verfijnen.

In de tweede set hypothesen is er, gebruikmakend van de Social Exchange Theorie, beargumenteerd hoe werknemers die vaker gebruikmaken van flextime en flexplace, via WPI en PWI een lagere niveau van stress ervaren (respectievelijk H_3 en H_4 voor flextime en flexplace). Wederom tegen de verwachtingen in, tonen de resultaten niet voldoende significante uitkomsten om een dergelijke mediatie-rol van het werk-privé conflict tussen het gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress te ondersteunen. Zowel het gebruik van flextime als flexplace blijkt geen directe (rechtstreekse) of indirecte relatie (via de mediator) te hebben met stress. Het ontbreken van een relatie tussen het gebruik van flextime en flexplace enerzijds en WPI en PWI anderzijds, speelt ook in deze hypothesen een bepalende rol omdat er wel een relatie blijkt te bestaan tussen WPI en PWI enerzijds en stress anderzijds. De bevindingen van deze tweede set van hypothesen zijn ook niet in lijn met andere studies die wel een directe en of indirecte relatie tussen het gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress hebben gevonden (Gajendran & Harrison, 2007; Grzywacz et al., 2008; Russell et al., 2009). Ook zijn de bevindingen van het huidige onderzoek niet in lijn met andere studies die een relatie tussen het gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en het werk-privé conflict hebben gevonden (Allen et al., 2013; Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Russell et al., 2009).

Het ontbreken van empirische ondersteuning voor de tweede set van hypothesen vraagt ook om alternatieve verklaringen. De alternatieve verklaringen voor het verwerpen van de eerste set van hypothesen kunnen eveneens worden toegepast op de tweede set van hypothesen. Een aanvullende verklaring voor de tweede set van hypothesen heeft te maken met de toepasbaarheid van de reciprociteitsnorm van de Social Exchange Theorie, en meer specifiek, over de waardering van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken als vrijwillige gunst. Wanneer het tijd- en plaatsonafhankelijk werken door de respondenten niet als gunst is beschouwd of gewaardeerd, dan beperkt dit de toepasbaarheid van de Social Exchange Theorie (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gould-Williams & Davies, 2007). De vraag rijst waarom het tijd- en plaatsonafhankelijk werken dan niet als gunst is beschouwd. Een mogelijke reden is reeds gegeven: de leidinggevende posities van de respondenten kan ervoor zorgen dat zij niet worden empowered door het tijd- en plaatsonafhankelijk werken omdat zij reeds veel autonomie beschikken. Een andere mogelijke reden is dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken door de respondenten wel als een vrijwillige gunst wordt gewaardeerd, maar niet in een grote mate. Wanneer

de waarde van de gunst klein is, zal de terugbetaling hiervan (in de vorm van minder werk-privé conflict) eveneens klein zijn. Onderzoek naar de betekenis van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken voor leidinggevenden is dus belangrijk om meer te kunnen zeggen over de werking van de reciprociteitsnorm binnen de onderzochte thematiek.

Alhoewel de geformuleerde hypothesen in dit onderzoek zijn verworpen, zijn er wel significante resultaten gevonden tussen het werk-privé conflict en stress. Zowel WPI als PWI blijkt een positieve relatie te hebben met stress, met andere woorden: naarmate het werk-privé conflict toeneemt, neemt het stress-gehalte toe. De relatie tussen WPI en stress is daarbij sterker dan tussen PWI en stress: WPI bepaalt voor 30% de variantie in stress, tegenover de 15% van PWI. Deze bevindingen sluiten aan op eerder verricht onderzoek (Raghuram & Wiesenfield, 2004).

Ter afsluiting wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag die luidde als volgt: *In hoeverre wordt de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken (beschikbaarheid en gebruik) en stress gemedieerd door het werk-privé conflict?* Op basis van het verzamelde bewijs mag duidelijk zijn dat het werk-privé conflict geen mediërende rol heeft in de relatie tussen de beschikbaarheid en gebruik van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken enerzijds en stress anderzijds. Aanbevelingen voor de praktijk en beperkingen van het onderzoek worden hierna besproken.

5.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Het is in het belang van organisaties en haar werknemers waardevol om te investeren in de gezondheid van het personeelsbestand. Zoals aan het begin van dit onderzoek is aangegeven zijn gezonde werknemers productiever, meer tevreden en betrokken, en verzuimen zij minder dan ongezonde werknemers (Halpern, 2005). Binnen dit onderzoek is impliciet onderzocht of het tijd- en plaatsonafhankelijk werken een kans, een bedreiging of geen van beiden vormt voor de gezondheid van werknemers, waarbij de verwachtingen aansloten op het tijd- en plaatsonafhankelijk werken als kans om de gezondheid van werknemers te verbeteren. De bevindingen uit dit onderzoek suggereren echter dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken geen voordelen oplevert voor organisaties wat betreft het verbeteren van de gezondheid van werknemers door stress te reduceren. Met andere woorden, het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is geen *tool* voor organisaties om via stress de gezondheid van haar werknemers te verbeteren. In organisaties waarbij het tijd- en plaatsonafhankelijk werken niet zozeer als een tool is ingezet om de gezondheid van werknemers te verbeteren, maar bijvoorbeeld deel uitmaakte van een grotere organisatieverandering met meerdere beweegredenen en gedurende het proces signalen zijn ontvangen van een negatieve ontwikkeling in het stressgehalte van werknemers, kan op basis van de bevindingen worden gesteld dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken hier waarschijnlijk niet voor heeft gezorgd. Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is dus met andere woorden ook geen aanstichter van stress onder werknemers. Kortom, deze inzichten wijzen organisaties er op dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken noch een kans noch een bedreiging

vormt voor, respectievelijk, het aanpakken van stress of de verhoging van stress. Wel moet hierbij rekening worden gehouden met het feit dat in dit onderzoek leidinggevenden zijn ondervraagd en de vraag rijst in hoeverre deze bevindingen ook van toepassing zijn op werknemers zonder een leidinggevende functie.

Alhoewel een relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en stress ontbreekt, wijzen de bevindingen er wel op dat er een positieve relatie bestaat tussen beide vormen van het werk-privé conflict en stress. Met andere woorden, het werk-privé conflict kan worden aangewezen als een aanstichter van stress. Aandacht van organisaties om het werk-privé conflict aan te pakken is dus waardevol om het stressgehalte onder haar werknemers te reduceren. Organisaties, en specifiek de HR-professionals en HR-beleidsmakers, kunnen op verschillende wijzen hierop inspelen. Een eerste belangrijke stap is om ruimte te creëren voor de bewustwording van het belang van een gezonde werk-privé balans voor het reduceren van stress. Deze ruimte kan bijvoorbeeld worden gecreëerd door het organiseren van conferenties en reflectiebijeenkomsten of door informele gesprekken bij de koffieautomaat over deze thematiek aan te moedigen. Door verhalen en ervaringen te delen kunnen HR-professionals, HR-beleidsmakers en de werknemers zelf erachter komen 'hoe' en 'waarom' het werk-privé conflict bijdraagt aan stress. Bestaande studies naar andere 'antecedenten' van het werk-privé conflict dan het tijd- en plaatsonafhankelijk werken zouden hierbij handvaten kunnen bieden. Zo blijken bijvoorbeeld de mate van baan- en familiebetrokkenheid, organisatie- en familiesteun, baanonzekerheid en copingstijlen een relatie te hebben het werk-privé conflict (Byron, 2005; Kinnunen & Mauno, 1998).

In een volgende stap zouden HR-professionals en HR-beleidsmakers op basis van deze kennis dan concrete ingrepen kunnen doen om het werk-privé conflict onder werknemers aan te pakken. Daarbij valt te denken aan het stimuleren van werknemers, of hen zelfs te verplichten, om trainingen te volgen over het houden van grip op de werk-privé balans. Hier kunnen bijvoorbeeld externe trainingsbureaus bij worden ingeschakeld die inzicht geven op verschillende copingstijlen en de daarbij behorende voor- en nadelen. Deze trainingen zouden dan wel een meerwaarde moeten hebben ten opzichte van de hiervoor genoemde conferenties, reflectiebijeenkomsten en informele gesprekken. Aanmoediging bij het voeren van gesprekken in de eerste stap zou voor sommige werknemers al voldoende kunnen zijn om zelfs iets te doen aan het werk-privé conflict, omdat deze aanmoediging als een vorm van zorgzaamheid en steun kan worden beschouwd (Allen et al., 2013). Kortom, het creëren van ruimte voor bewustwording voor deze thematieken, biedt HR-professionals en HR-beleidsmakers mogelijkheden om de gezondheid van hun personeelsbestand te verbeteren.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Zoals met ieder studie, zijn er ook aan dit onderzoek een aantal beperkingen aan te merken. Een eerste beperking is dat er gebruik is gemaakt van percepties om de beschikbaarheid en gebruik van het tijd-

en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress te meten. Deze subjectieve data is, in tegenstelling tot objectieve data, gevoelig voor sociaal wenselijke antwoorden. De respondenten zouden bijvoorbeeld stress als een vorm van zwakte kunnen hebben beschouwd, waardoor ze de werkelijke ernst hebben verhuld (gemiddeld scoorden de respondenten 1,84 op een schaal van 1 tot 4, wat dus relatief laag is). Het gevaar van sociaal wenselijke antwoorden is echter wel zoveel mogelijk beperkt door niet de exacte doelstelling van het onderzoek aan de respondenten te duiden en door zowel positief als negatief geformuleerde stellingen te gebruiken.

Een tweede beperking is dat het gaat om een cross-sectioneel onderzoek en dat er hierdoor geen causale verbanden zijn getoetst. Voor de significante relatie tussen het werk-privé conflict en stress kan bijvoorbeeld niet worden gezegd dat het werk-privé conflict een effect heeft op stress, omdat er slechts gebruik is gemaakt van één meetmoment. Er kan hoogstens worden gesproken over een relatie of samenhang tussen de twee concepten. Daarnaast zou er ook sprake kunnen zijn van een omgekeerde causaliteit (of beter: relatie of samenhang). Alhoewel er op basis van bestaande literatuur beargumenteerd richting is gegeven aan de relatie tussen het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het werk-privé conflict en stress (met andere woorden, wat eerst komt en wat er op volgt), is het ook voorstelbaar dat relatie een andere volgorde zou kunnen aannemen. Mensen die bijvoorbeeld relatief meer stress ervaren, zouden als gevolg hierdoor meer werk-privé conflict kunnen ervaren en als gevolg hierop meer behoefte hebben aan flexibele werkvoorzieningen. Kortom, toekomstige onderzoeken zouden meer gebruik moeten maken van longitudinale onderzoeken met meerdere meetmomenten om veranderingen door de tijd (en dus effecten) op te sporen en daarnaast rekening houden met mogelijk andere volgorden bij het bestuderen van de relaties tussen deze concepten.

Een derde beperking is het relatief lage aantal respondenten dat heeft meegedaan aan dit onderzoek (n = 80). Een gevaar dat hierbij is ontstaan, is dat uitschieters de uitkomsten substantieel hebben kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek suggereren bijvoorbeeld de relatief hoge standaarddeviaties van de flextime en flexplace variabelen op het bestaan van een dergelijk gevaar. Echter, door in de regressieanalyses de adjusted R^2 te rapporteren is hier enigszins rekening mee gehouden, omdat deze specifieke variatiecoëfficiënt rekening houdt met een relatief kleine steekproef.

Tot slot is erkenning van een beperkte generaliseerbaarheid van de gevonden bevindingen belangrijk. Naast het hiervoor genoemde lage respondenten-aantal, kunnen ook de specifieke demografische kenmerken, leidinggevende functies van de respondenten en de specifieke publieke organisatie waarin ze werken worden aangeduid als factoren die de generaliseerbaarheid van de bevindingen aantasten. Mogelijk zou dezelfde bevraging onder meer lager opgeleide en jongere werknemers zonder een leidinggevende functie, en of werkzaam in de private sector andere resultaten opleveren. Replicatie van het huidige onderzoek in andere contexten helpt dus om meer zekerheid te geven over de generaliseerbaarheid van de gevonden bevindingen uit het onderzoek.

Literatuurlijst

Adams, G. A., & Jex, S. M. (1999). Relationships Between Time Management, Control, Work–Family Conflict, and Strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4: 72-77.

Allen, T. D., & Shockley, K. (2009). Flexible Work Arrangements: Help or Hype? Pp. 265-84 in *Handbook of Families and Work: Interdisciplinary Perspectives*, D. R. Crane & E. J. Hill (editors). Publisher: University Press of America.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66: 345-76.

ArboNed (2014). *Stress kost Nederlands bedrijfsleven nu al 800 miljoen*. Verkregen via <www.arboned.nl/nieuwscentrum/persberichten-en-publicaties/stress-kost-nederlands-bedrijfsleven-nu-al-800-miljoen> (op 08-03-2015)

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84: 496-513.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-82.

Bijl, D. (2007). *Het Nieuwe Werken: Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.

Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management*, 33: 592-610.

Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67: 65-74.

Byron, K. (2005). A Meta-Analytic Review of Work–Family Conflict and its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67: 169-98.

Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42: 461-80.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Tijd- en plaatsonafhankelijk werken in 2010: Op weg naar Het Nieuwe Werken?* Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The Moderating Roles of Job Control and Work-Life Balance Practices on Employee Stress in the Hotel and Catering Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 25-32.

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53: 747-70.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31: 874-900.

De Bruin, G. P. (2006). The Dimensionality of the General Work Stress Scale: A Hierarchical Exploratory Factor Analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32: 68-75.

De Jonge, J., Le Blanc, P. M., & Schaufeli W. B. (2013). Theoretische modellen over werkstress. Pp. 24-45 in *De psychologie van arbeid en gezondheid*, W. B. Schaufeli & A. B. Bakker (editors). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

De Vocht, A. (2010). *Basishandboek SPSS 18: IBM SPSS Statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied psychology*, 86: 499-512.

Demir, M., Demir, S. S., & Nield, K. (2015). The Relationship Between Person-Organization Fit, Organizational Identification and Work Outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16: 369-86.

[redacted]

Eerste Kamer (2015). *Initiatiefvoorstel-Voortman en Heerma Wet flexibel werken*. Verkregen via <www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/32889_initiatiefvoorstel_voortman> (op 20-04-2015)

Fliege, H., Rose, M., Arck, P., Walter, O. B., Kocalevent, R. D., Weber, C., & Klapp, B. F. (2005). The Perceived Stress Questionnaire (PSQ) Reconsidered: Validation and Reference Values from Different Clinical and Healthy Adult Samples. *Psychosomatic Medicine*, 67: 78-88.

Frank, K. E., & Lowe, D. J. (2003). An Examination of Alternative Work Arrangements in Private Accounting Practice. *Accounting Horizons*, 17: 139-51.

Fransen, M. L., Verlegh, P. W. J., & Ter Hoeven, C. L. (2013). *Development of a Scale to Measure Strategies to Resist Persuasive Communication*. Paper gepresenteerd op Etmaal van de Communicatiewetenschap, Rotterdam.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of Work–Family Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study of Employed Parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 325-35.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1524-41.

Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-Home Interaction from a Work Psychological Perspective: Development and Validation of a New Questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19: 319-39.

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2007). HR Practices, Organizational Climate and Employee Outcomes. Evaluating Social Exchange Relationships in Local Government. *International Journal of Human Resources*, 18: 1627-47.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10: 76-88.

GroenLinks (2009). *GroenLinks maakt initiatiefwet recht op thuiswerk*. Verkregen via <www.groenlinks.nl/nieuws/groenlinks-maakt-initiatiefwet-recht-op-thuiswerk> (op 08-03-2015)

GroenLinks (2013). *GroenLinks en CDA willen verzoekrecht op thuiswerken voor 1 januari 2014 invoeren*. Verkregen via <www.groenlinks.nl/nieuws/groenlinks-en-cda-willen-verzoekrecht-op-thuiswerken-voor-1-januari-2014-invoeren> (op 08-03-2015)

Grover, S. L., & Crooker, K. (1995). Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents. *Personnel Psychology*, 48: 271-88.

Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Shulkin, S. (2008). Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health. *Community, Work and Family*, 11: 199-214.

Halpern, D. F. (2005). How Time-Flexible Work Policies Can Reduce Stress, Improve Health, and Save Money. *Stress and Health*, 21: 157-68.

Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology*, 24: 349-58.

Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance. *Personnel Psychology*, 51: 667-83.

Hill, J. E., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the Relationship of Workplace Flexibility, Gender, and Life Stage to Family-to-Work Conflict, and Stress and Burnout. *Community, Work and Family*, 11: 165-81.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Sciences Quarterly*, 24: 285-308.

Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible Working Times: Effects on Employees' Exhaustion, Work-Nonwork Conflict and Job Performance. *Career Development International*, 15: 279-95.

Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 51: 157-77.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.

Mark, G. M., & Smith, A. P. (2008). Stress Models: A Review and Suggested New Direction. *Occupational Health Psychology*, 3: 111-44.

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144: 61-81.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25: 578-95.

Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and Keys: The Classification of "Home" and "Work". *Sociological Forum*, 11: 563-82.

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 1: 2-13.

Peters, P., Kraan, K., & Van Echtelt, P. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken: Minder burnout, meer toewijding? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29: 304-21.

Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-Nonwork Conflict and Job Stress Among Virtual Workers. *Human Resource Management*, 43: 259-77.

Rainey, H. (2003). What Makes Public Organizations Distinctive. Pp. 55-78 in *Understanding and Managing Public Organizations*, H. Rainey (editor). San Francisco: Jossey-Bass.

Rosenthal, R. (1979). The File Drawer Problem and Tolerance for Null Results. *Psychological Bulletin*, 86: 638-41.

Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–Life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16: 73-97.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources Model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26: 182-204.

Schieman, S., Milkie, M. A., & Glavin, P. (2009). When Work Interferes with Life: Work-Nonwork Interference and the Influence of Work-Related Demands and Resources. *American Sociological Review*, 74: 966-88.

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71: 479-93.

Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the Structure of Coping: A Review and Critique of Category Systems for Classifying Ways of Coping. *Psychological Bulletin*, 129: 216-69.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2010). *Actuele maatschappelijke ontwikkelingen 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Stavrou, E. T. (2005). Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: A Cross-National Study of the European Work Context. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 923-47.

TNO (2014). *Psychosociale Arbeidsbelasting. Factsheet Monitor Arbeid.* Verkregen via <www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=122> (op 05-07-2015)

TNS NIPO (2010). *Nederland klaar voor het Nieuwe Werken. Onderzoek in het kader van de 'Week van het Nieuwe Werken'*. Verkregen via <www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/08/nederland-klaar-voor-het-nieuwe-werken.html> (op 08-03-2015)

Tweede Kamer (2013). *Hoofdlijnen aanpak psychosociale arbeidsbelasting.* Tweede Kamer, vergaderjaar 2013/2014, 25883, nr. 227.

Tweede Kamer (2014). *Arbeidsomstandigheden: Voortgang programma Duurzame Inzetbaarheid*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2013/2014, 25883, nr. 239.

Van der Velde, M., Jansen, P., & Dikkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek: Opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

Van Doornen, L. (2010). Stress: Mijlpalen in theorie en onderzoek. Pp. 18-32 in *Het stressmechanisme: The missing link: Stress, stressgerelateerde aandoeningen en hart- en vaatziekten*, J. Van Erp, R. Schouten, B. Wammes & I. Van Dis (redactie). Den Haag: Nederlandse Hartstichting.

Van Veldhoven, M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific Relationships Between Psychosocial Job Conditions and Job-Related Stress: A Three-Level Analytic Approach. *Work & Stress*, 16: 207-28.

Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-Family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes an Integrative Model. *Journal of Family Issues*, 23: 138-64.

Voydanoff, P. (2005). Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Perceived Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10: 491-503.

Appendix A: Meetinstrument SWING

Schaal: WPI positief

1. Je na een plezierige werkdag/werkweek meer zin hebt om met je partner/familie/vrienden activiteiten te ondernemen?
2. Je thuis beter je verantwoordelijkheden nakomt, omdat je dat op je werk ook geleerd hebt?
3. Jij je thuis beter aan afspraken houdt, omdat dat op het werk ook van je gevraagd wordt?
4. Je thuis efficiënter met je tijd omgaat door de manier waarop je jouw werk uitvoert?
5. Je thuis beter functioneert in omgang met je partner/familie/vrienden door dingen die je op het werk leert?

Schaal: WPI negatief

1. Je thuis prikkelbaar bent, omdat je werk veeleisend is?
2. Je moeilijk aan je verplichtingen thuis kunt voldoen, omdat je in gedachten steeds met je werk bezig bent?
3. Je vanwege verplichtingen op je werk afspraken met je partner/familie/vrienden moet afzeggen?
4. Je werktijden het moeilijk maken om aan je verplichtingen thuis te voldoen?
5. Je door je werk geen energie hebt om met je partner/familie/vrienden leuke dingen te doen?
6. Je zoveel werk te doen hebt, dat je niet toekomt aan je hobby's?
7. De eisen die je werk aan je stelt het moeilijk maken je thuis ontspannen te voelen?
8. Je werk tijd in beslag neemt die je liever aan je partner/familie/vrienden zou besteden?

Schaal: PWI positief

1. Je na een gezellig weekend met je partner/familie/vrienden met meer zin je werk uitvoert?
2. Je op je werk beter je verantwoordelijkheden nakomt, omdat je dat thuis ook moet doen?
3. Jij je op het werk beter aan afspraken houdt, omdat dat thuis ook van je gevraagd wordt?
4. Je op je werk efficiënter met je tijd omgaat, omdat je de tijd thuis ook goed moet indelen?
5. Je met meer zelfvertrouwen je werk uitvoert, omdat je alles thuis goed geregeld hebt?

Schaal: PWI negatief

1. Je thuissituatie irritaties veroorzaakt die je op je collega's op het werk afreageert?
2. Jij je moeilijk kunt concentreren op je werk, omdat jij je druk maakt over zaken in je thuissituatie?
3. Je prestaties op het werk verminderen door problemen met je partner/familie/vrienden?
4. Je geen zin hebt om aan het werk te gaan vanwege problemen met je partner/familie/vrienden?

Appendix B: Meetinstrument PSQ

Schaal: Zorgen

1. Je bent bang voor de toekomst.
2. Je hebt veel zorgen.
3. Je problemen lijken zich op te stapelen.
4. Je vreest je doelen niet te kunnen bereiken.
5. Je voelt je gefrustreerd.

Schaal: Spanning

1. Je voelt je gespannen.
2. Je voelt je uitgerust.
3. Je voelt je mentaal uitgeput.
4. Je hebt moeite om te ontspannen.
5. Je voelt je kalm.

Schaal: Vreugde

1. Je hebt het gevoel de dingen te doen die je heel graag doet.
2. Je geniet.
3. Je bent vrolijk.
4. Je bent vol van energie.
5. Je voelt je veilig en beschermd.

Bijlage: Paper over de publieke dimensie van het onderzoeksproject

Cursus: Afstudeerleerkring Strategisch Human Resource Management

Student: Armin Djogić (3706230)

Docent: Prof. dr. Peter Leisink

Inleiding

In deze paper zullen we aan de hand van literatuur de publieke dimensie van het onderzoeksproject bespreken. We zullen eerst de 'publicness' van de afstudeerorganisatie onder de loep nemen. Vervolgens kijken we naar de mate waarin 'social legitimacy' een doelstelling is van het HR-beleid van de afstudeerorganisatie, en specifiek ten aanzien van het onderzoeksvraagstuk. We sluiten af met een eigen oordeel over de publieke dimensie van het onderzoeksvraagstuk en het HR-beleid dat de organisatie voert.

De publicness van de afstudeerorganisatie

Het onderzoeksproject is uitgevoerd binnen de Gemeente X. Alhoewel vrijwel zeker niemand zal betwisten dat de Gemeente X een publieke organisatie is, wordt het met de opkomst van het New Public Management—de ontwikkeling waarbij publieke organisaties ook steeds meer bedrijfsmatig worden gemanaged—steeds relevanter om de vraag te stellen in hoeverre publieke organisaties nog publiek zijn (andersom gedragen private organisaties zich ook steeds meer publiek door bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord te ondernemen). Een manier om publieke en private organisaties van elkaar te onderscheiden is door enerzijds te kijken naar de formele kenmerken 'eigendom', 'bron van inkomsten' en 'zeggenschap van het management' (Rainey, 2003) en anderzijds naar de organisatie-identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Belangrijk om hierbij te vermelden is dat deze dichotomieën niet resulteren in een grove tweedeling, maar ondersteunend zijn in de vraag 'in welke mate' een organisatie publiek of privaat is. Vandaar dat we ook de term 'publicness' gebruiken. Hierna volgt eerst een bespreking en toepassing van de formele kenmerken op de Gemeente X.

Het kenmerk 'eigendom' veronderstelt dat organisaties publiek of privaat eigendom kunnen zijn (Rainey, 2003). Het kenmerk zegt iets over het bezitten en gebruik kunnen maken van middelen zoals grond en geld. Voor publieke organisaties, waaronder de Gemeente X, is dit kenmerk enigszins onpasselijk omdat er hoogstens van 'schijnbezit' kan worden gesproken: topambtenaren zitten tijdelijk in hun functie en kunnen de organisatie niet zomaar verkopen, in tegenstelling tot aandeelhouders in bedrijven. Echter is het wel relevant om je af te vragen wie de gemeente bestuurt, aangezien je hiermee iets kunt zeggen over partijen die controle hebben over belangrijke middelen. Hiervoor kijken we naar het hoogste bestuursorgaan van de stad, en dat is de gemeenteraad. De gemeenteraad bestaat uit een groep van volksvertegenwoordigers die één keer in de vier jaar worden gekozen door de inwoners van X. De gemeenteraad stelt de hoofdlijnen van het gemeentelijk beleid vast en

controleert het college van Burgemeester en Wethouders (B&W) op de uitvoering daarvan. Dit systeem waarbij de bevolking een aantal volksvertegenwoordigers kiest om namens hen de stad te besturen wordt ook wel de representatieve democratie genoemd (Breeman, Van Noort & Rutgers, 2008). Omdat in principe alle inwoners van de Gemeente X zich kiesbaar kunnen stellen voor deze bestuurlijke functie, kenmerkt het eigendom van de Gemeente X zich publiek.

Het kenmerk 'bron van inkomsten' veronderstelt dat organisaties inkomsten kunnen verkrijgen uit publieke bronnen zoals subsidies en belastingen of uit private bronnen zoals winstgevende activiteiten in het marktverkeer (Rainey, 2003). Gemeenten, waaronder X, hebben grofweg drie soorten inkomsten, namelijk (1) eigen inkomsten; (2) uitkeringen uit het gemeentefonds; en (3) specifieke uitkeringen (RFV, 2009). De eigen inkomsten bestaan grotendeels uit opbrengsten uit gemeentelijke belastingen, rechten en heffingen, zoals het onroerendezaakbelasting of afvalstoffenbelasting. De uitkeringen uit het gemeentefonds en de specifieke uitkeringen (uitkeringen die niet vrij besteedbaar zijn, maar verbonden zijn aan bepaalde beleidsdoelstellingen) worden jaarlijks uitgekeerd door het Rijk. Zowel de eigen inkomsten als de uitkeringen van het Rijk komen grotendeels voort uit publieke middelen. Echter kan een deel van de eigen inkomsten bestaan uit renteopbrengsten, dividenden uit deelnemingen en tarievenopbrengsten (*Ibid.*). De totale inkomsten van gemeenten, waaronder X, komen dus niet geheel voort uit publieke bronnen, maar ook deels uit private bronnen.

Het kenmerk 'zeggenschap van het management' gaat in op de autonomie in besluitvorming en flexibiliteit van managers. Organisaties kunnen gekenmerkt worden door flexibele structuren en duidelijke doelstellingen of bureaucratische structuren en diffuse doelstellingen. Het laatstgenoemde is kenmerkend voor publieke organisaties en zorgt voor minder autonomie in de besluitvorming en flexibiliteit van managers (Rainey, 2003). Volgen we deze redeneerlijn, namelijk dat de publieke sector wordt gekenmerkt door 'red tape'—een overvloed van regels en procedures die de besluitvorming van managers in de weg staan—en diffuse doelstellingen, dan concluderen we dat de Gemeente X op dit kenmerk typisch publiek is. De werkelijkheid ligt echter wat genuanceerder. Eén van de doelstellingen van het [redacted] in X is om de samenwerking tussen de gemeenteraad, het college van B&W en andere afdelingen te verbeteren door vanuit één gebouw te werken [redacted]. Hiermee zou verkokering en bureaucratie worden bestreden. De bouw van het [redacted] laat dus in zekere mate ook intenties richting een meer bedrijfsmatige manier van managen zien.

Kortom, wanneer we kijken naar de formele kenmerken van de Gemeente X, dan zien we zowel publieke- als private invloeden. De private invloeden komen—tot op zekere hoogte—dan bij de formele kenmerken 'bron van inkomsten' en 'zeggenschap van het management' tot uitdrukking.

Naast de formele kenmerken kunnen we publieke en private organisaties ook van elkaar onderscheiden met behulp van de organisatie-identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Bepalend voor de organisatie-identiteit zijn vier dimensies: het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Ook zullen we deze dimensies bespreken en toepassen op de Gemeente X, om te beginnen met het

idee van doelgerichtheid. Organisaties kunnen twee opvattingen van doelgerichtheid hebben, namelijk een ateleologische opvatting waarin operationele doelstellingen met een kortetermijnvisie centraal staan of een teleologische opvatting waarin 'hogere doelen' met een langetermijnvisie centraal staan (*Ibid.*). De Gemeente X heeft een breed scala aan taken op verschillende beleidsdomeinen, zoals de zorg, onderwijs en milieu. De daarbij behorende doelstellingen zijn verre van operationeel. Het gaat bijvoorbeeld om het (verder) verbeteren van de zorg en het onderwijs of het bevorderen van de klimaat-neutraliteit [redacted]. Verder duiden de coalitieafspraken die worden vastgelegd voor een periode van vier jaar ook op een langetermijnvisie. Kortom, het idee van doelgerichtheid binnen de Gemeente X is teleologisch.

Het idee van oorzakelijkheid kijkt naar de causaliteit van doelstellingen, handelingen en effecten. De oorzakelijkheid kan atomistisch zijn, dat willen zeggen dat wordt gedacht vanuit kaders waarin de werkelijkheid wordt gevormd door een eenduidige relatie tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen. De oorzakelijkheid kan ook holistisch zijn, dat wil zeggen dat de werkelijkheid een complex systeem is van onderlinge afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De illustratie van het beveiligingsbedrijf en het gemeentebestuur in het artikel van Noordegraaf en Teeuw is ook toepasselijk voor de Gemeente X. Waar het beveiligingsbedrijf met een atomistische opvatting de aandacht vestigt op de vermindering van het aantal inbraken in een wijk als gevolg van hun beveiligingsdiensten, gaat de aandacht van het gemeentebestuur met een holistische opvatting ook uit naar het aantal stijgingen van het aantal inbraken in andere wijken als een mogelijk gevolg van de verhoogde beveiliging in de wijk waar het beveiligingsbedrijf actief is.

Bij het idee van tijd kan een onderscheid worden gemaakt tussen een statische en dynamische opvatting over tijd. Bij een statische opvatting speelt verleden en toekomst geen rol in beleidsoverwegingen. Bij een dynamisch opvatting wordt daarentegen wel gekeken naar de belangen van toekomstige generaties, ontwikkelingen en (eeuwenoude) tradities (*Ibid.*). De dynamische opvatting kenmerkt de Gemeente X: het coalitieakkoord is een meerjarig agenda voor het gemeentelijk beleid, raadfracties dienen initiatiefvoorstellen in om de lokale wetgeving aan te passen aan huidige ontwikkelingen en gemeentepolitici proberen de publieke opinie te beïnvloeden (etc.).

Het idee van orde omvat twee opvattingen over de onderlinge relatie van de organisatie met de omgeving. De verticale opvatting gaat uit van een superieur-ondergeschikte relatie en de horizontale opvatting gaat uit van een relatie met wederzijdse afhankelijkheid (*Ibid.*). Deze horizontale opvatting kenmerkt de Gemeente X, aangezien het beleid uitsluitend tot stand komt en wordt uitgevoerd in samenwerking en met behulp van diverse stakeholders: burgers, bedrijven, belangengroepen en maatschappelijke organisaties (etc.).

Kortom, wanneer we kijken naar de parameters van organisatie-identiteit heeft de Gemeente X een volledig publieke identiteit, omdat het een teleologische opvatting heeft over doelgerichtheid, een

holistische opvatting over oorzakelijkheid, een dynamische opvatting over tijd en een horizontale opvatting over orde.

De rol van social legitimacy in het HR-beleid en het onderzoeksvraagstuk

In deze sectie bespreken we de rol van 'social legitimacy' in het HR-beleid van de Gemeente X en ten aanzien van het onderzoeksvraagstuk. Handvat voor deze bespreking vormt het 'Contextually Based Human Resource Theory' (CBHRT) model van Paauwe (2004). Het CBHRT model maakt met behulp van de interne- en externe organisatiecontext inzichtelijk waar HR-beleid vandaan komt. De interne organisatiecontext, dat de 'configuratie dimensie' wordt genoemd, bestaat uit het bestuurlijke organisatorische erfgoed van een organisatie. Dit krachtenveld gaat in op de geschiedenis van de organisatie. Gebeurtenissen en keuzes uit het verleden kunnen verankerd liggen in de structuur en cultuur van een organisatie. De externe organisatiecontext bestaat uit twee krachtenvelden die zich buitenom de organisatie afspelen. Enerzijds gaat het om een krachtveld waarbij eisen vanuit de markt en de huidige stand van technologie worden gesteld aan organisaties. De eisen worden o.a. gesteld in termen van efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit en innovatievermogen. De krachtenveld waarin deze economische rationaliteit centraal staat, wordt ook wel de 'PMT dimensie' genoemd. Anderzijds gaat het om een krachtenveld waarbij de eisen vanuit een sociaal-politieke, culturele en wetgevende rangorde worden gesteld. De eisen worden gesteld in termen van fairness en social legitimacy. De krachtenveld waarin deze relationele rationaliteit centraal staat, wordt ook wel de 'SCL dimensie' genoemd (Paauwe, 2004).

De drie dimensies zijn volgens Paauwe bepalend voor het HR-beleid van een organisatie, doordat zij het speelveld van de dominante coalitie binnenin een organisatie beïnvloeden. De dominante coalitie kan uit allerlei actoren bestaan zoals de raad van bestuur, de HR-directie, het lijnmanagement of de ondernemingsraad. De dominante actoren bepalen de HR-strategie van een organisatie, maar hun speelveld wordt beperkt door de eisen vanuit de interne- en externe organisatieomgeving. De vraag rijst in hoeverre social legitimacy, een van de kenmerken van de SCL dimensie, een rol speelt binnen het HR-beleid van de Gemeente X en de onderzoeksvraag. Om te beginnen met het HR-beleid. In een beleidsdocument over de HR-strategie 2015-2019[2] geeft de Gemeente X aan verder te willen borduren op de organisatiestrategie [redacted], waarin de kernwaarden [redacted] bepalend zijn voor het (HR) beleid. We bespreken deze kernwaarden en de daarbij behorende HR-praktijken.

Met de kernwaarde [redacted] doelt de Gemeente X op een open relatie met de stad, haar inwoners en de collega's onder elkaar. Om dit te realiseren wil de gemeente in haar HR-beleid o.a. meer

[2] Zoals in het beleidsdocument staat aangegeven, is het geen centrale uitvoeringsagenda maar biedt het handvaten om in gesprek te gaan met de organisatie-eenheden. Omdat het beleidsdocument wel de hoofdkaders van het HR-beleid uitzet, maar we geen toegang hebben tot meer specifieke HR-beleidsdocumenten, is besloten om deze paper hierop te baseren.

gebruik maken van moderne communicatiemiddelen en kanalen om continu in contact te staan met elkaar, meer ruimte bieden aan diversiteit door 'kleurrijker' te worden en plaats te bieden aan jongeren en arbeidsgehandicapten. Met de kernwaarde [redacted] wil de gemeente 'leaner' worden door o.a. minder regels in te voeren, papierarm te werken, overal en altijd te werken (tijd- en plaatsonafhankelijk werken) en te investeren in moderne ICT toepassingen. Met de kernwaarde [redacted] wil de gemeente zich voortdurend kunnen aanpassen aan veranderingen. Om dit te bereiken willen zij o.a. werken met flexibele arbeidscontracten, ruimte maken voor overplaatsbaarheid, jonge talenten aantrekken en taakgericht werken. Met de kernwaarde [redacted] streeft de gemeente naar een integere en respectvolle houding tegenover elkaar. Hiervoor willen zij o.a. persoonlijk leiderschap ontwikkelen, werken vanuit vertrouwen, ruimte creëren voor professionele feedback en de verantwoording nemen voor de gezondheid van haar werknemers door de werk-privé balans te ondersteunen. De HR-praktijken van de Gemeente X die leunen op deze [redacted] kernwaarden zijn veelomvattend (hier slechts een paar genoemd). Zowel kenmerken van de PMT als de SCL dimensie zijn aanwezig. Enerzijds wil de gemeente efficiënter opereren (minder regels, papierarm werken) en flexibeler werken (gebruikmaken van ICT, flexibele arbeidscontracten, het tijd- en plaatsonafhankelijk werken) wat kenmerkend is voor de PMT dimensie. Anderzijds wil de gemeente fair zijn (het diversiteitsbeleid) en social legitimacy stimuleren (verantwoording nemen voor de gezondheid van haar werknemers door werk-privé ondersteuning). Kortom, social legitimacy speelt tot op zekere hoogte een rol binnen het HR-beleid van de Gemeente X.

Naast de rol van social legitimacy in het HR-beleid zijn we ook benieuwd naar de rol van social legitimacy in het onderzoekvraagstuk. Het onderzoeksvraagstuk richt zich op de relatie tussen Het Nieuwe Werken (HNW), de werk-privé balans en stress van werknemers. Al deze thema's spelen een rol binnen de gemeente zoals we zojuist hebben kunnen zien. De Gemeente X biedt haar werknemers de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, wat een onderdeel is van HNW, en voelt zich verantwoordelijk voor de gezondheid van haar werknemers en probeert daarom ondersteuning in de werk-privé balans aan te bieden. Alhoewel in het afstudeeronderzoek wordt beargumenteerd dat die ondersteuning in de werk-privé balans kan worden gerealiseerd door het tijd- en plaatsonafhankelijk werken aan te bieden, wordt deze relatie niet expliciet in het beleidsdocument genoemd. Dat is mogelijk aangezien de motieven voor organisaties om HNW te implementeren uiteenlopend kunnen zijn (Beijer, Van der Voordt & Hanekamp, 2011). HNW kan vanuit de PMT dimensie als een kostenbesparing worden gezien. Door vaste werkplekken los te laten en werknemers de mogelijkheid aan te bieden om buiten het kantoor te werken is de verwachting dat er minder vierkante meter nodig is en dus bespaard wordt op huisvestingskosten. HNW kan vanuit de SCL dimensie gezien worden als fair en maatschappelijk legitiem. Fair omdat je werknemers kunt 'empoweren' door ze bijvoorbeeld in de werk-privé balans te ondersteunen en maatschappelijk legitiem omdat minder gebouw niet alleen

tot lagere huisvestingskosten leidt, maar ook tot minder bouwmateriaal en dus minder CO2-uitstoot. Social legitimacy speelt dus tot op zekere hoogte ook een rol in het onderzoeksvraagstuk.

Oordeel op de publieke dimensie van het onderzoeksvraagstuk en het HR-beleid

Mijn eigen oordeel over het onderzoeksvraagstuk is dat het zowel een publieke- als private dimensie bevat. HNW kan ondersteunend zijn in de werk-privé balans van werknemers, wat ten goede komt voor de stress (zie bijvoorbeeld: Hill, Jacob, Shannon, Brennan, Blanchard & Martinengo, 2008). Werkgevers die op deze manier investeren in de gezondheid van hun werknemers hebben mogelijk een productievere, meer tevreden en betrokken personeelsbestand, en bovendien minder te maken met verzuim (Halpern, 2005). Deze investeringen in de preventie of bestrijding van stress onder werknemers bevoordelen ook de samenleving. Minder stress onder werknemers betekent namelijk ook minder kosten van de staat voor de zorg en sociale zekerheid (*Ibid.*). Kortom, enerzijds heeft het vraagstuk een publieke dimensie doordat het zich richt op de empowerment van werknemers (een meer productief, tevreden en betrokken personeelsbestand) en de kosten voor de zorg en sociale zekerheid reduceert, en anderzijds een private dimensie doordat organisaties kunnen besparen op ziekteverzuimkosten onder werknemers. Voor het laatstgenoemde kan echter ook worden beargumenteerd dat de doelstelling voortkomt uit de publieke dimensie, aangezien kostenbesparingen in de ziekteverzuim bij een gemeentelijke organisatie weer kunnen worden geïnvesteerd in de kwaliteit van de publieke dienstverlening.

Mijn oordeel over het HR-beleid—wat betreft het HNW aspect—van de Gemeente X is dat het ook hier zowel een publieke- als private dimensie bevat. Zoals reeds is aangegeven is het opvallend dat de invoering van HNW in het beleidsdocument niet direct gekoppeld wordt met de ondersteuning in de werk-privé balans en gezondheid van werknemers. Dit impliceert dat de empowerment van werknemers niet het leidende motief is geweest voor de invoering van HNW. Dit sluit aan op krantenberichten die spreken over kostenbesparende motieven [redacted] één centrale huisvesting heeft het mogelijk gemaakt om effectiviteitsvoordelen te behalen, samenwerking tussen afdelingen te bevorderen en verkokering op te heffen. Dit sluit voornamelijk aan bij waarden zoals efficiëntie en effectiviteit uit de private dimensie. Echter kan ook hier worden beargumenteerd dat de kostenbesparingen weer kunnen worden geïnvesteerd in de publieke dienstverlening. Om deze reden is mijn oordeel over het HR-beleid, wat betreft HNW, dat er sprake is geweest van een doelstelling uit de publieke dimensie, maar daarvoor waarden uit de private dimensie ondersteunend zijn geweest. Voor de ondersteuning in de werk-privé balans en gezondheid van werknemers is mijn oordeel dat de publieke dimensie leidend is geweest voor het HR-beleid van de Gemeente X, omdat het zorgt voor een empowerment van het personeel.

Literatuurlijst

Beijer, M., Van der Voordt, T., & Hanekamp, J. (2011). Het Nieuwe Werken onder het ontleedmes. *Facility Management Magazine*, 187: 18-23.

Breeman, G. E., Van Noort, W. J., & Rutgers, M. R. (2008). *De bestuurlijke kaart van Nederland: Het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

[redacted]

Halpern, D. F. (2005). How Time-Flexible Work Policies Can Reduce Stress, Improve Health, and Save Money. *Stress and Health*, 21: 157-68.

Hill, J. E., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the Relationship of Workplace Flexibility, Gender, and Life Stage to Family-to-Work Conflict, and Stress and Burnout. *Community, Work and Family*, 11: 165-81.

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. (2003). *Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector.* Bestuurskunde, 1: 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.

Raad voor de Financiële Verhoudingen (RFV) (2009). *De gemeente en haar financiën: Introductie in de financiële verhouding tussen het Rijk en de gemeenten*. Brochure. Den Haag: RFV.

Rainey, H. (2003). What Makes Public Organizations Distinctive. Pp. 55-78 uit *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.