

Werk-privébeleid op maat

De effectiviteit van verschillende typen van steun voor ouders, koppels en singles

Lieke ten Brummelhuis

Steeds meer werknemers staan voor de uitdaging werk en zorgtaken goed op elkaar af te stemmen. Werkgevers springen daarom bij met werk-privébeleid zoals flexibele werktijden, de mogelijkheid om thuis te werken en een 'gezinsvriendelijke bedrijfscultuur'. Tot nog toe is werk-privébeleid in de eerste plaats bedoeld om werknemers met een gezin te ondersteunen. De hedendaagse beroepsbevolking is echter veel gevarieerder, met onder andere een toenemend aantal alleenstaanden en werknemers met een partner, maar zonder kinderen. De gezinsbelasting (bijvoorbeeld zorgtaken) verschilt per gezinsstructuur, maar ook de hulpbronnen die het gezinsleven met zich brengt (zoals emotionele steun) varieert. Het is de vraag welke groep werknemers het meeste baat heeft bij ondersteunende maatregelen vanuit het bedrijf. In dit artikel wordt daarom nagegaan of de effecten van werk-privébeleid op een viertal werkuitkomsten hetzelfde zijn voor werknemers met kinderen, werknemers met een partner, en alleenstaanden.

Het balanceren van werk en zorg is een dagelijks onderwerp van discussie geworden nu de seksspecifieke rolverdeling langzaam aan steeds verder afbrokkelt. Vrouwen nemen in toenemende mate deel aan betaalde arbeid, terwijl mannen steeds vaker gaan zorgen. Bovendien neemt het aantal alleenstaande ouders nog steeds toe vanwege scheidingen, en wordt er in toenemende mate druk gelegd op werknemers doordat zij de zorg voor ouderen op zich nemen (SCP, 2006). Deze ontwikkelingen tezamen hebben ertoe geleid dat het merendeel van de beroepsbevolking werktaken met aanzienlijke verantwoordelijkheden thuis combineert. De negatieve gevolgen van het combineren van arbeid en zorg zijn veelvuldig belicht in onderzoek, de media en op de werkvloer. Tijdsdruk, stress en verminderde werkprestatie zijn voorbeelden van die nadelige gevolgen (voor een overzicht, zie Eby et al., 2005).

Dr. L.L. ten Brummelhuis is als stafmedewerker verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Arbeids- & Organisatie Psychologie.

Om werknemers te ondersteunen bij het combineren van arbeid en zorg bieden werkgevers in toenemende mate werk-privébeleid aan. Dat beleid kan bestaan uit het geven van meer flexibiliteit in tijd en plaats van werk (flexibele werktijden en thuiswerken), instrumentele steun bij

gezinstaken (kinderdagopvang op het werk), verlof (zwangerschapsverlof, zorgverlof), maar omvat ook sociale steun zoals een tolerante houding jegens het combineren van arbeid en zorg (Anderson et al., 2002; Lapierre & Allen, 2006; Ryan & Kossek, 2008). Evaluatiestudies die het effect van deze maatregelen op werkuitkomsten in kaart brachten, laten over het algemeen een positief beeld zien (Bailey & Kurland, 2002; Baltes et al., 1999; Gajendran & Harrison, 2007; Glass & Finley, 2002). Zo blijkt thuiswerken tot minder werkgerelateerde stress te leiden en zijn flexibele werktijden in verband gebracht met meer toewijding aan werktaken en meer commitment naar de organisatie (Grover & Crooker, 1995; Muse et al., 2008; Raghuran & Wiesenfeld, 2004). Ook sociale steun van de organisatie helpt om stress onder werknemers te verminderen, evenals de intentie om een andere baan te zoeken (Thompson & Prottas, 2006).

Toch is er een belangrijke kanttekening te maken bij werk-privébeleid. Vooral nog is dit beleid met name gericht op werknemers met een gezin, terwijl er minder aandacht is voor werknemers met een andere gezinsstructuur (Casper et al., 2007; Lobel et al., 1999; Parasurman & Greenhaus, 2002). Dit is een gemis, aangezien andere huishoudensvormen steeds vaker voorkomen, zoals eenoudergezinnen, tweeverdieners zonder kinderen en alleenstaanden. Deze groepen werknemers kunnen zich benadeeld en buitengesloten voelen wanneer de organisatie haar beleid puur op werknemers met kinderen richt (Grandey, 2001; Grover, 1991; Young, 1999). Gevoelens van buitensluiting gaan vervolgens samen met een hoge arbeidsontevredenheid en zelfs verloop (Parker & Allen, 2001). Daarnaast kunnen alleenstaanden en kinderlozen andere verplichtingen in hun privéleven hebben dan werknemers met kinderen, zoals vrijwilligerswerk, zorg voor ouderen of het actief uitoefenen van een hobby. Daar komt bij dat alleenstaanden minder steun uit hun gezinsleven halen dan werknemers met een kerngezin, aangezien zij de emotionele steun van een partner en kinderen missen (Casper et al., 2007). Mogelijkerwijs heeft de groep waar werk-privébeleid niet in de eerste plaats voor ontworpen is, juist behoefte aan extra ondersteuning.

Het gegeven dat de belasting, maar ook steun, per huishoudensvorm anders is, is reden om na te gaan of werk-privébeleid voor alle werknemers eenzelfde positief dan wel negatief effect heeft op hun werkuitkomsten. Daarom zal ik in deze bijdrage een vergelijking van de effectiviteit van werk-privébeleid maken tussen werknemers van drie type gezinsstructuren: singles (werknemers zonder partner en kinderen), koppels (werknemers met een partner, maar zonder kinderen) en ouders (werknemers met een partner en kinderen). De onderzochte werkuitkomsten omvatten een maat van werknemerwelzijn (burn-out), output (werkprestatie) commitment van de werknemer aan de organisatie (turnover-intentie)

Type beleidmaatregel	Voorbeelden
Flexibiliteit	Thuiswerken, flexibele werktijden
Instrumentele steun	Kinderopvang, uitbesteding van huishoudelijke taken (stomerij, boodschappen-dienst)
Sociale steun	Steun leidinggevende, gezinsvriendelijke organisatiecultuur
Verlof	Zwangerschapsverlof, ouderschapsverlof, speciaal zorgverlof

Tabel 1. Overzicht van beleidsmaatregelen op het terrein van werk-privé.

en de kwaliteit van werknemersrelaties (collegialiteit). Vier vormen van werk-privébeleid zullen nader worden bekeken. Tabel 1 geeft een overzicht van de beleidsinstrumenten die op dit terrein gebruikelijkerwijs worden onderscheiden.

Ik heb in deze studie alleen de maatregelen betrokken die ook daadwerkelijk door alle werknemers kunnen worden gebruikt om een vergelijking tussen de groepen mogelijk te maken. Hieronder vallen flexibele werkarrangementen, hulp bij huishoudelijke taken, sociale steun van de leidinggevende en de organisatiecultuur. Dit artikel biedt zo een antwoord op de vraag in de literatuur naar een gedetailleerdere evaluatie van werk-privébeleid, waarbij rekening wordt gehouden met de diversiteit van de huidige beroepsbevolking (Glass & Finley, 2002; Parasuraman & Greenhaus, 2002; Premeaux et al., 2007).

Wie hebben werk-privébeleid het meest nodig?

Er zijn twee verschillende redeneringen mogelijk bij de beantwoording van de vraag voor welke werknemers werk-privébeleid het meest succesvol is. De ene redenering vertrekt vanuit de conflictbenadering (Greenhaus & Beutell, 1985), die aanneemt dat mensen beperkte hulpbronnen hebben, waardoor de relatie tussen werk en gezin logischerwijs negatief is. Het gebruik van tijd en energie voor het vervullen van een rol (bijvoorbeeld gezin) gaat ten koste van de tijd en energie die nodig is voor een andere rol, zoals werk (Edwards & Rothbard, 2000; Parasuraman & Greenhaus, 2002). Wanneer werknemers thuis een zwaar takenpakket hebben, zullen zij minder tijd en energie over hebben voor werk, waardoor werkuitkomsten verslechteren. Werk-privébeleid intervenueert in deze neerwaartse spiraal door tijd te besparen, het energieniveau aan te vullen en werk-privéconflict te verminderen. Zo neemt een leidinggevende die begrip toont voor een werknemer die vrij vraagt om voor een ziek kind te zorgen, stress en zorgen weg bij die werknemer over mogelijke consequenties voor zijn of haar carrière.

De andere redenering vertrekt vanuit de opvatting van de verrijkingbenadering dat deelname aan het gezinsleven niet per se met werk hoeft te conflicteren, maar juist energie en andere hulpbronnen kan opleveren die weer gebruikt kan worden op het werk (Edwards & Rothbard,

2000; Greenhaus & Powell, 2006). Het gezinsleven kan voldoening opleveren, zelfvertrouwen en vaardigheden, maar ook praktische steun van gezinsleden. Zo kan een werknemer thuis leren geduld te bewaren bij de omgang met huisgenoten, wat hem of haar ook helpt in communicatie met collega's, of spaart het de werknemer tijd en energie wanneer de partner helpt bij huishoudelijke klusjes (Ruderman et al., 2002). Deze hulpbronnen zorgen ervoor dat de werknemer juist meer energie heeft die kan worden geïnvesteerd in het werk. Volgens de verrijkingsbenadering zal werk-privébeleid dus het effectiefst zijn wanneer de maatregelen werknemers ondersteunen die dergelijke hulpbronnen thuis missen.

Wanneer werkt werk-privébeleid het meest om werkuitkomsten te verhogen?

De twee tegenstrijdige benaderingen doen de vraag rijzen wanneer werk-privébeleid nu het meest helpt om werkuitkomsten te verhogen. Is dit wanneer beleid wordt ingezet bij werknemers die het zwaarst belast zijn thuis? Of is dit wanneer beleid de hulpbronnen aanvult die werknemers thuis missen? In het navolgende zal ik deze vraag beantwoorden door voor verschillende werk-privébeleidsmaatregelen na te gaan bij welke gezinstructuur (ouders, koppels of singles) deze het meeste bijdragen aan betere werkuitkomsten.

Op basis van nationale cijfers over tijd besteed aan gezinstaken neem ik aan dat het totaal van werk en gezinstaken het zwaarst is voor werknemers met een partner en kinderen, vervolgens voor werknemers met een partner en ten slotte voor alleenstaande werknemers (SCP, 2006: 102-104). Bovendien is de mentale belasting van werknemers met kinderen zwaarder omdat zij zich meer zorgen maken over gezinsleden, vaker in situaties komen waarbij zij onmiddellijk zorg moeten verlenen, veel verschillende taken moeten plannen en roosters op elkaar moeten afstemmen (Glass & Finley, 2002).

Volgens de conflictbenadering zullen ouders, omdat zij het zwaarst belast zijn thuis, het meeste baat hebben bij werk-privébeleid, gevolgd door koppels en daarna singles. Daarentegen is het aannemelijk dat werknemers meer hulpbronnen thuis hebben naarmate zij meer gezinsleden hebben. Deze gezinsleden kunnen instrumentele hulp verlenen (overnemen van huishoudelijke taken) en geven daarnaast empathie, liefde en advies (Van Daalen et al., 2006). Werknemers met een partner en kinderen hebben meer gezinshulpbronnen dan werknemers met een partner maar zonder kinderen, en nog meer dan alleenstaanden zonder kinderen. Op basis van de verrijkingsbenadering is te verwachten dat singles het meeste profijt hebben van werk-privébeleid dat deze gezinshulpbronnen vervangt. Koppels komen dan op de tweede plaats, gevolgd door ouders.

Empirisch onderzoek

In 2007 nam ik bij werknemers van 24 Nederlandse bedrijven een schriftelijke vragenlijst af met daarin vragen over de thuissituatie van werknemers, evenals over werkkenmerken en werkuitkomsten (Ten Brummelhuis et al., 2007). De gezinskenmerken die in deze studie gebruikt zijn betreft de gezinsstructuur (al dan niet hebben van een partner en kinderen). Wat betreft de werk-privémaatregelen werd de respondenten gevraagd hoeveel dagen per week (variërend van 0 tot 5) zij thuis werkten en hoeveel dagen per week zij zelf de begin- en eindtijden van de werkdag konden bepalen. Daarnaast gaven de respondenten aan hoeveel uur per week zij betaalde hulp kregen bij huishoudelijke taken. Ik merk hierbij op dat deze externe hulp niet noodzakelijkerwijs door de organisatie gefaciliteerd hoefde te zijn. Steun van de leidinggevende werd gemeten met vier items over de mate waarin de respondent oordeelde over de sympathie, aandacht en waardering die hij of zij van de leidinggevende ontving. Vier items over de mate waarin de organisatie zich open en tolerant opstelde naar werknemers die hun werk met gezinstaken combineerden, vormden de variabele gezinsvriendelijke cultuur. Ten slotte is respondenten gevraagd naar de mogelijkheid om per direct vrij te nemen wanneer er thuis iets onverwachts gebeurt (noodzorg verlof). De werkuitkomsten werden eveneens in deze vragenlijst gemeten. Burn-out werd gemeten met drie items over de mate waarin werknemers zich uitgeput voelden door hun werk. Door middel van acht benchmark-items werd werkprestatie gemeten. In de items werd respondenten gevraagd in hoeverre zij efficiënt en kwalitatief werk leverden in vergelijking met collega's en gestelde doelen. Collegialiteit werd met vier items gemeten waarin respondenten aangaven in hoeverre zij collega's helpen met hun werktaken. Ten slotte gaven respondenten in vier items aan in hoeverre zij van plan waren van baan te veranderen (turnover-intentie). Ik merk op dat het mogelijk is dat werknemers hun eigen werkuitkomsten voordeliger inschatten dan deze in werkelijkheid zijn. Voor de huidige studie is dit echter niet erg problematisch aangezien de verschillen in relaties tussen werknemers worden bekeken en het niet het doel is om absolute werkuitkomsten te verklaren. Er is geen reden om te verwachten dat een eventuele overschatting van werkuitkomsten verschilt tussen singles, koppels en ouders.

De organisaties kwamen uit verschillende branches, waaronder de zorgsector, de facilitaire en de commerciële dienstverlening. Van de 1527 vragenlijsten ontving ik 520 ingevulde lijsten terug (34,1 %). De steekproef bevat meer vrouwen (59%) dan mannen, maar dit komt overeen met de man-vrouwverhouding per sector, aangezien een deel van de werknemers uit de zorgsector komt. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 38, en varieerde van 17 tot 63 jaar. De steekproef bevat relatief weinig lager opgeleide werknemers (11%), terwijl veel respondenten (46%) hoogopgeleid (HBO en hoger) zijn. Respondenten

die aangaven nog bij hun ouders te wonen hebben we voor deze studie uitgesloten ($n = 25$), even als alleenstaande ouders ($n = 13$) omdat deze groep te klein was om betrouwbare uitspraken over te doen.

Voor de analyses heb ik gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses. De volgende controlevariabelen zijn in iedere analyse opgenomen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, uren besteed aan huishoudelijke taken, zorgtaken, werkuren, werkdruk, werkmotivatie, werkautonomie en sector. Om de verschillen tussen de drie gezinsstructuren te toetsen heb ik gecentreerde interactieproducten berekend van iedere beleidsmaatregel en de gezinsstructuren 'single' en 'koppel'. De gezinsstructuur 'ouder' fungeerde als referentiecategorie. Om een nog beter beeld te krijgen van de achtergrondsituatie van de werknemer, heb ik twee aanvullende analyses gedaan. In de eerste werden de gezinsstructuren verder onderverdeeld op basis van extra zorgtaken (zorg voor familieleden of kennissen). Deze analyse maakt het mogelijk om voor zes gezinsstructuren (singles met en zonder extra zorgtaken, koppels met en zonder extra zorgtaken en ouders met en zonder extra zorgtaken) de relaties tussen werk-privémaatregelen en werkuitkomsten na te gaan. In de tweede extra analyse heb ik de respondenten opgesplitst naar geslacht, om de relaties voor mannen en vrouwen apart te bekijken. In het onderstaande geef ik steeds aan wanneer deze extra analyses ook significante resultaten opleverden. Aanvullende informatie over de analyses, evenals de gebruikte gevalideerde schalen voor de variabelen, zijn opvraagbaar bij de auteur.

Flexibele werkarrangementen dragen bij aan betere werkuitkomsten onder singles

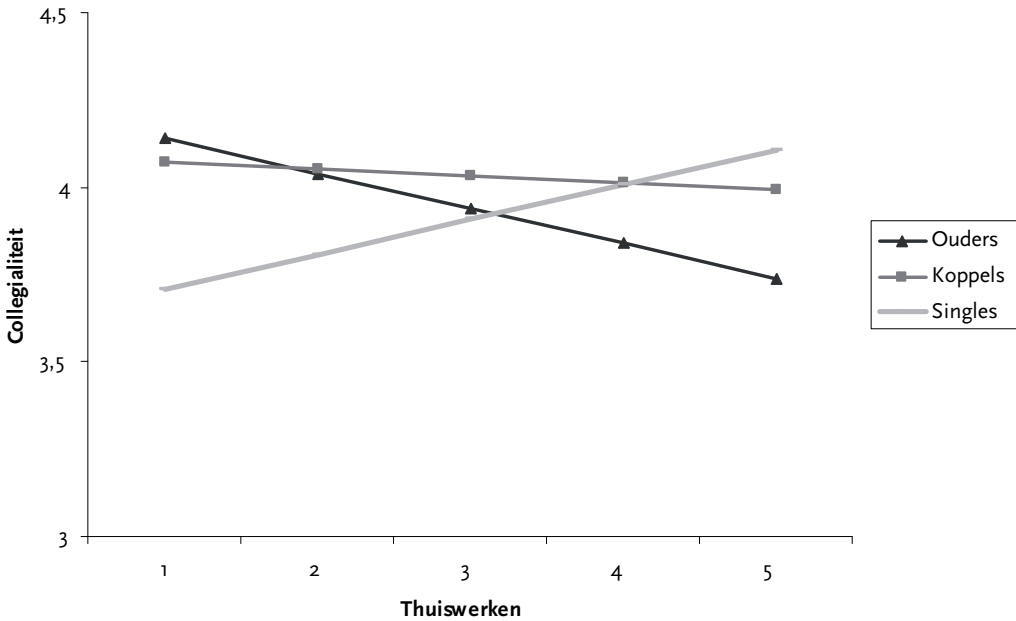
Flexibele werkarrangementen

Onder flexibele werkarrangementen vallen zowel thuiswerken als het zelf kunnen bepalen van de start- en eindtijden van de werkdag. Flexibele werkarrangementen dragen bij aan betere werkuitkomsten omdat zij het mogelijk maken om tijd te besparen (zoals reistijd) en die efficiënter te gebruiken, bijvoorbeeld door vroeg te starten, maar te stoppen als de kinderen uit school komen (Hill et al., 2003). Bovendien draagt het gebaar dat de werkgever maakt door werknemers meer vrijheid te geven bij het plannen van hun werkplaats en -tijden bij aan motivatie, toewijding en commitment (Haddock et al., 2006).

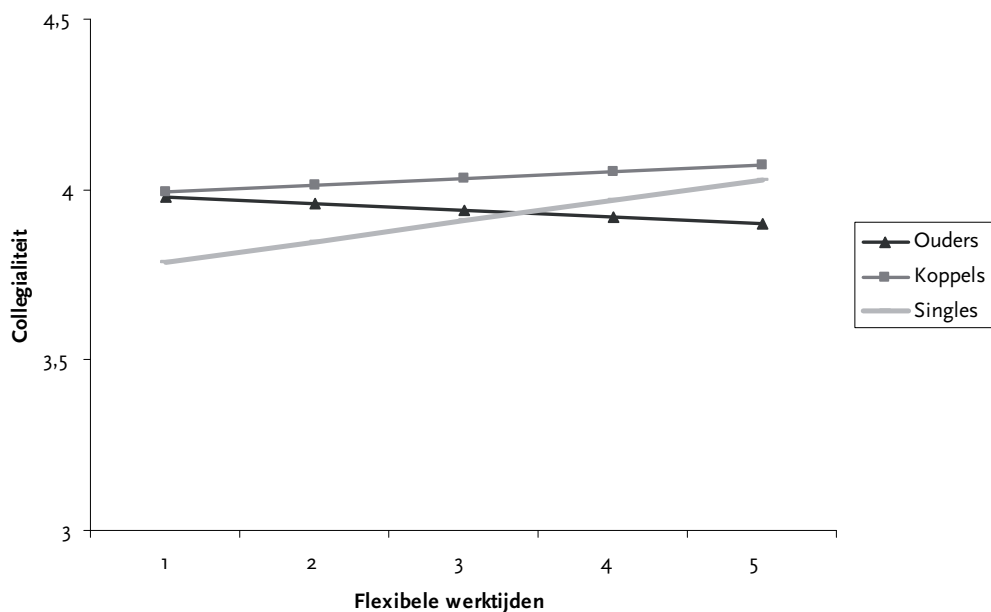
Eerder onderzoek laat echter ook een negatieve kant van flexibele werktijden zien. Door thuis te werken kan de grens tussen werk en privé nog meer vervagen en flexibele werktijden kunnen leiden tot een onregelmatig werkrooster (Desrochers et al., 2006; Hill et al., 1996). Als gevolg van flexibele werkarrangementen kunnen ouders met kinderen daarom meer tijdsdruk en stress ervaren, terwijl werk-thuisinterferentie toeneemt (Peters & Van der Lippe, 2007; Hill et al., 1996). We verwachten om die

reden dat thuiswerken met name voordelig is voor werknemers zonder kinderen. Voor deze werknemers is thuiswerken mogelijk efficiënter, aangenomen dat zij minder gezinstaken hebben die met werk interfereren. Bovendien kunnen met name alleenstaanden flexibiliteit in hun werkschema goed gebruiken, wanneer zij bijvoorbeeld thuis moeten zijn voor reparaties. In dergelijke gevallen hebben zij geen gezinsleden die kunnen bijspringen. Ik veronderstel dat flexibele werkarrangementen het sterkst positief samenhangen met werkuitkomsten voor singles en het minst sterk voor ouders, terwijl koppels een middenpositie innemen. De resultaten laten zien dat de relatie tussen thuiswerken en collegialiteit significant verschilt tussen de groepen. Terwijl singles juist meer collegiaal gedrag vertonen wanneer zij gebruik maken van de mogelijkheid om thuis te werken, is er een negatief verband tussen collegialiteit en thuiswerken waar te nemen bij de groep ouders. Figuur 1 geeft de relatie tussen thuiswerken en collegialiteit weer per gezinsstructuur.

De resultaten lieten geen significant effect zien van thuiswerken op de overige werkuitkomsten (werkprestatie, burn-out en verloop-intentie) en deze relaties verschillen ook niet tussen de gezinsstructuren. De relatie tussen flexibele werktijden en collegialiteit loopt eveneens anders voor singles dan voor ouders. Flexibele werktijden gaan voor singles samen met meer collegiaal gedrag, terwijl voor ouders en koppels een negatief verband is waar te nemen (figuur 2).



Figuur 1. De relatie tussen thuiswerken en collegialiteit voor ouders, koppels en singles.



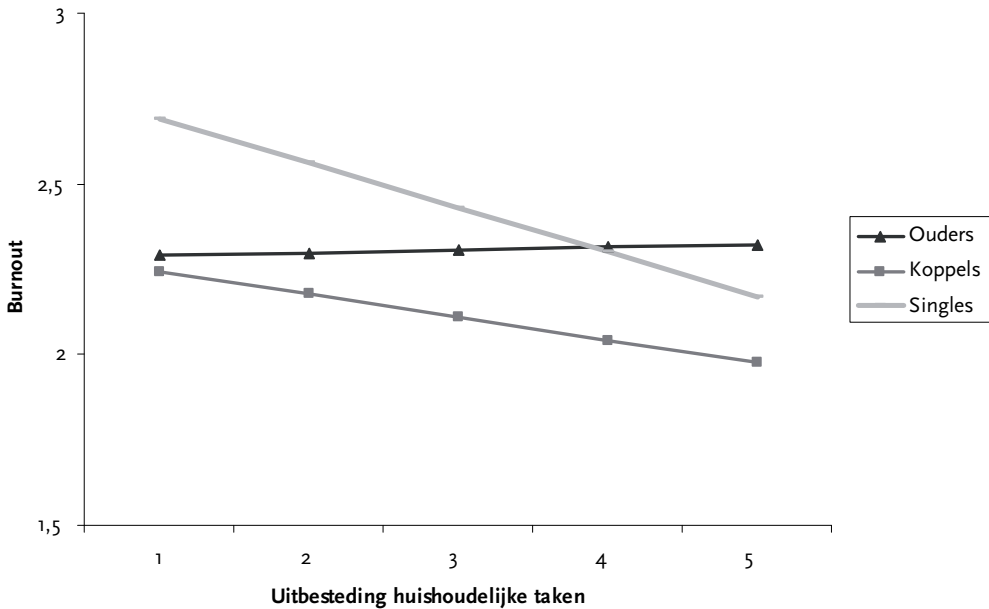
Figuur 2. De relatie tussen gebruik van flexibele werktijden en collegialiteit voor ouders, koppels en singles.

Daarnaast vond ik voor de totale werknemersgroep een negatief verband tussen flexibele werktijden en werkprestatie. Dit verband verschilt niet tussen de drie gezinsstructuurgroepen. Er waren geen significante hoofdeffecten van flexibele werktijden op de werkuitkomsten turnover-intentie en burn-out, en deze relaties verschilden ook niet tussen de drie gezinsstructuren. Samenvattend komen de resultaten overeen met de verwachting dat flexibele werkarrangementen met name voordelig zijn voor singles. Specifieker gezegd gaan flexibele werkarrangementen samen met meer collegialiteit voor singles, maar niet voor koppels en ouders.

De aanvullende analyse waarin werd nagegaan of het uitmaakt of men extra zorgtaken heeft, liet een positieve relatie zien tussen flexibele werktijden en burn-out voor zowel ouders, koppels als singles die aanvullende zorgtaken hadden. Werknemers met extra zorgtaken rapporteren dus meer gevoelens van burn-out wanneer zij gebruik maken van flexibele werktijden.

Uitbesteding van gezinstaken

De uitbesteding van gezinstaken verwijst in deze studie naar betaalde hulp bij huishoudelijke taken. Ik verwachtte dat werknemers met kinderen het meest gebaat zouden zijn bij uitbesteding van huishoudelijke taken, aangezien hun totaalpakket aan taken thuis (zorgtaken en huishoudelijke taken) groter is dan die van koppels en singles (SCP,



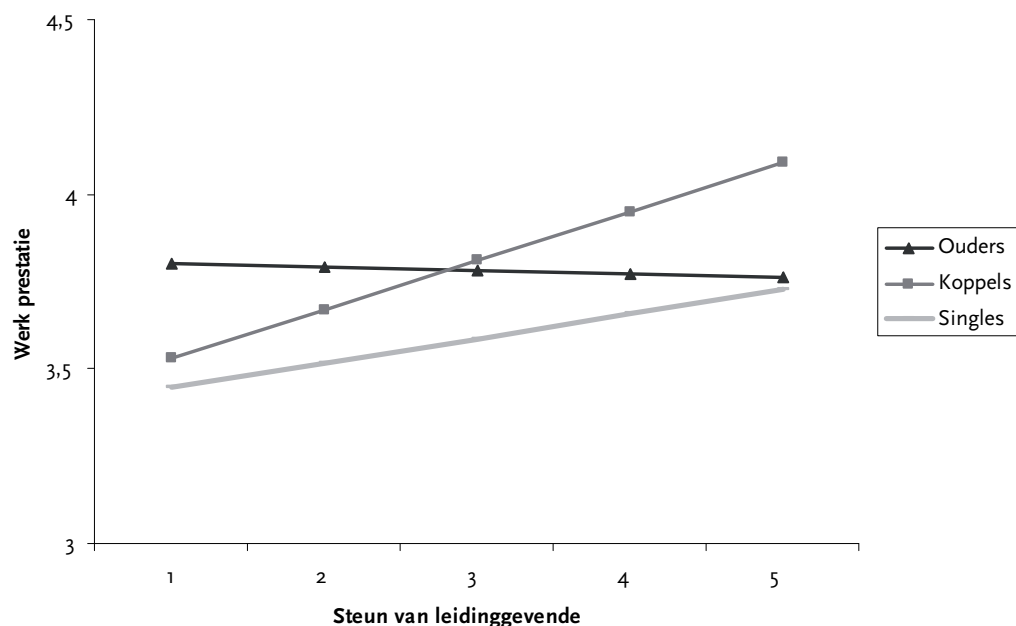
Figuur 3. De relatie tussen uitbesteding van huishoudelijke taken en burn-out voor ouders, koppels en singles.

2006). De resultaten lieten een ander beeld zien. Uitbesteding van huishoudelijke taken had wel een positieve relatie met collegialiteit en werkprestatie, maar deze relaties werden alleen voor singles gevonden. Ook gevoelens van burn-out waren lager onder singles die huishoudelijke taken uitbestedden. De relatie tussen uitbesteding van huishoudelijke taken en burn-out is eveneens voor koppels enigszins negatief, maar niet voor ouders. Figuur 3 illustreert de gevonden verschillen voor de werkuitkomst burn-out. Ik vond geen verband tussen uitbesteding van huishoudelijke taken en turnover-intentie en ook geen verschillen tussen de drie groepen.

De aanvullende analyse waarin werd nagegaan of het voor de relatie tussen uitbesteding van zorgtaken en werkuitkomsten nog uitmaakt of men extra zorgtaken heeft, liet zien dat twee van de gevonden relaties alleen aanwezig waren voor alleenstaanden die zorg droegen voor overige familieleden of vrienden. Dat wil zeggen dat alleenstaanden die zorgtaken hebben minder gevoelens van burn-out ervaren en een hogere werkprestatie rapporteren wanneer zij hulp krijgen bij huishoudelijke taken. Het onderscheid tussen mannen en vrouwen leverde nog het inzicht op dat uitbesteding van huishoudelijke taken een positief verband heeft met werkprestatie en collegialiteit voor alleenstaande vrouwen, maar niet voor alleenstaande mannen.

Steun van de leidinggevende

De direct leidinggevende speelt een cruciale rol in het succes van werk-privébeleid. Het gebruik van beleidsmaatregelen zoals flexibele werktijden, ouderschapsverlof en terugschalen in werkuren blijkt namelijk af te hangen van de mate waarin de leidinggevende deze maatregelen ondersteunt (Dijkers et al., 2007). Bovendien fungeert sociale steun van de leidinggevende als een hulpbron voor de werknemer, waarmee bedoeld wordt dat de leidinggevende begrip toont voor zowel werk- als privé-zaken, advies geeft en aandacht heeft voor de werknemer (Halbesleben, 2006; Lapierre & Allen, 2006; Van Daalen et al., 2006). Juist deze hulpbronnen missen singles thuis, omdat zij geen partner of kinderen hebben die hen opvrolijkt wanneer zij een baaldag hebben gehad op het werk, of die hen van advies dient wanneer er zich een probleem voordoet. De verwachting is daarom dat met name de werkkuitkomsten van singles verbeteren wanneer zij steun van de leidinggevende krijgen. De argumentatie dat ouders begrip van hun leidinggevende meer nodig hebben omdat zij arbeid en zorg combineren, is eveneens plausibel. Omdat steun van de leidinggevende echter niet primair gericht is op het combineren van werk en zorg, maar zich meer in het algemeen richt op het beter functioneren van de werknemer op het werk (Anderson et al., 2002), verwacht ik dat werknemers die de minste hulpbronnen thuis hebben, het meest van steun van de leidinggevende profiteren.



Figuur 4. De relatie tussen steun van de leidinggevende en werkprestatie voor ouders, koppels en singles.

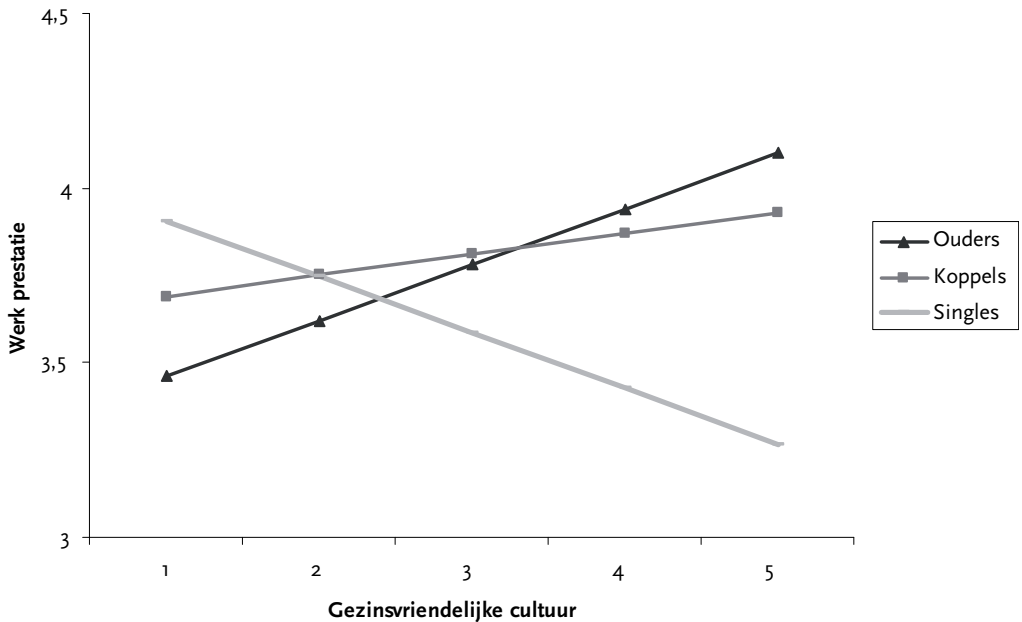
De analyses voor de vier werkuitkomsten laten een eenduidig beeld zien dat echter niet overeenkomt met de bovenstaande verwachting. Niet singles, en ook niet ouders, hebben het meeste baat bij steun van de leidinggevende. Wanneer koppels veel steun van de leidinggevende krijgen ervaren zij minder gevoelens van burn-out, zijn zij collegialer en presteren zij beter. Onder singles vond ik ook een positieve relatie tussen steun van de leidinggevende en de werkuitkomsten collegialiteit en werkprestatie. Voor ouders is er vrijwel geen samenhang tussen steun van de leidinggevende en deze werkuitkomsten. Figuur 4 illustreert de bovengenoemde verschillen tussen singles, koppels en ouders. Ten slotte vond ik een negatieve relatie tussen steun van de leidinggevende en de intentie om van baan te veranderen, maar deze relatie is voor alle groepen werknemers hetzelfde.

De extra analyse waarin rekening werd gehouden met geslacht, liet zien dat de positieve relaties tussen steun van de leidinggevende en de werkuitkomsten collegialiteit en werkprestatie alleen aanwezig waren voor vrouwen met een partner en niet voor mannen met een partner.

Gezinsvriendelijke cultuur

Naast het verschaffen van flexibele werkarrangementen, ondersteuning bij gezinstaken en steun van de leidinggevende is de houding van de organisatie ten opzichte van werknemers die werk en gezinstaken combineren minstens zo belangrijk bij de zoektocht naar de balans tussen werk en privé (Thompson & Prttas, 2006). Een bedrijf met een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur voorziet zijn werknemers met emotionele hulpbronnen zoals begrip, advies en erkenning voor de gezinsrol die de werknemer heeft. Een dergelijke cultuur neemt stress weg bij werk-zorgcombineerders omdat zij zich minder zorgen maken over eventuele nadelige carrièregevolgen wanneer zij bijvoorbeeld tijdelijk minder uren werken of een ander werkschema aanhouden om te kunnen voldoen aan verplichtingen thuis (Thompson et al., 1999). Het is te verwachten dat dit type van organisatiesteun, dat specifiek gericht is op werknemers met zorgtaken, het meest effect heeft op werknemers met kinderen. Voor koppels en singles zal dit type beleid minder van toepassing zijn (met uitzondering van werknemers die zorgdragen voor andere familieleden), en zelfs tot lagere werkuitkomsten leiden wanneer zij zich buitengesloten voelen door een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur (Muse et al., 2008; Casper et al., 2007).

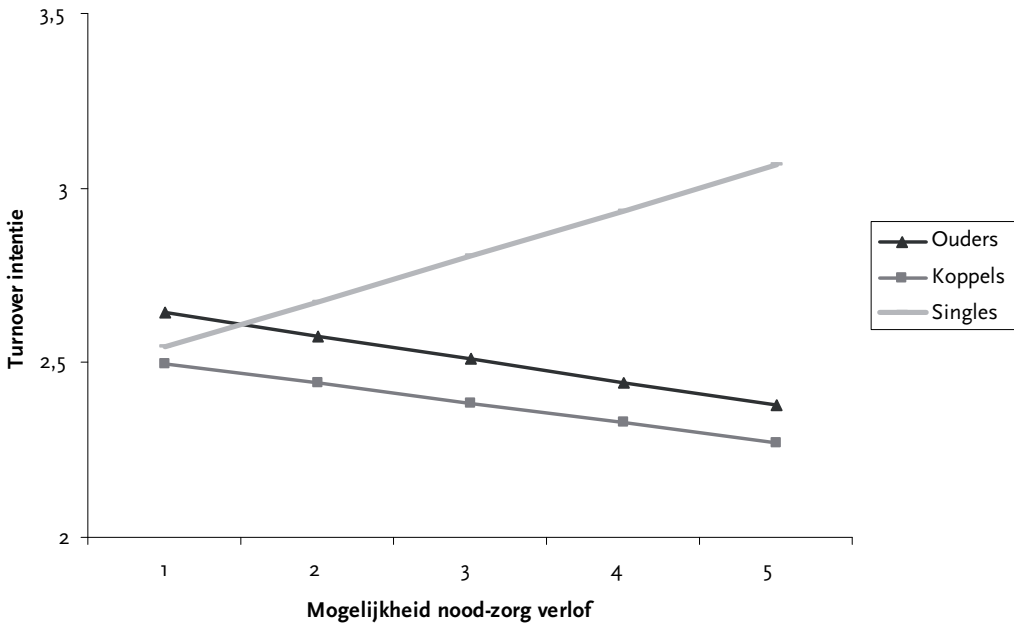
De bevindingen ondersteunen de bovenstaande verwachtingen. Terwijl een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur samengaat met een verhoogde werkprestatie onder ouders, is de werkprestatie van singles juist lager wanneer zij de bedrijfscultuur als gezinsvriendelijk ervaren (Figuur 5).



Figuur 5. De relatie tussen gezinsvriendelijke cultuur en werkprestatie voor ouders, koppels en singles.

Uit de aanvullende analyse blijkt nog dat de negatieve relatie tussen gezinsvriendelijke cultuur en werkprestatie alleen aanwezig is voor singles zonder aanvullende zorgtaken, terwijl de positieve relatie het sterkste is voor ouders met extra zorgtaken. Daarnaast zijn ouders in een dergelijke cultuur minder snel van plan ontslag te nemen, terwijl dit effect minder sterk is voor koppels, en afwezig is voor singles. Verder gaat een gezinsvriendelijke cultuur voornamelijk voor ouders en koppels met extra zorgtaken samen met minder gevoelens van stress, terwijl deze relatie niet opgaat voor singles. Een gezinsvriendelijke cultuur had geen significant hoofdeffect op collegialiteit, en ik vond voor deze relatie ook geen verschillen tussen de gezinstypes.

Ten slotte heb ik gekeken naar de mate waarin het bedrijf het toestaat dat een werknemer per direct vrij neemt of thuis werkt wanneer er zich een onverwachte zorgsituatie voordoet, zoals een ziek kind (nood-zorg verlof). Voor ouders en koppels blijkt deze mogelijkheid bij te dragen aan hun werkprestatie, terwijl er vrijwel geen relatie tussen nood-zorg verlof en de werkprestatie van singles is. Bovendien zijn singles eerder geneigd om van baan te veranderen wanneer het bedrijf tolerant is ten aanzien van noodsituaties thuis. Figuur 6 laat dit zien, en geeft ook weer dat voor ouders en koppels de mogelijkheid om thuis zorg te verlenen, samengaat met een verlaagde intentie om van baan te veranderen. Verder vond ik een positieve relatie tussen de mogelijkheid om thuis zorg



Figuur 6. De relatie tussen de mogelijkheid voor nood-zorgverlof en turnover-intentie voor ouders, koppels en singles.

te verlenen in noodsituaties met collegialiteit, en een negatieve relatie met burn-out. Deze relaties verschillen echter niet significant tussen ouders, koppels en singles.

In tabel 2 heb ik de resultaten samengevat. De tabel geeft voor ouders, koppels en singles weer of een werk-privébeleidsmaatregel een positief danwel een negatief effect heeft op de werkuitkomsten collegialiteit, werkprestatie, burn-out en turnover-intentie.

Discussie

Deze studie had als doel om na te gaan of werk-privébeleid voor werknemers met verschillende gezinssituaties in dezelfde mate helpt om werkuitkomsten te verhogen. Op basis van de conflict- en verrijkingbenadering (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Powell, 2006) vroeg ik me af of werk-privébeleid met name effectief is wanneer deze wordt gegeven aan werknemers die thuis zwaar belast zijn, of wanneer deze een aanvulling zijn op de hulpbronnen die werknemers thuis missen. Een vergelijking in de effectiviteit van vier vormen van organisationele steun tussen ouders, koppels en singles bracht een aantal verrassende inzichten naar voren.

Ten eerste blijkt dat meer pragmatische steun, waaronder flexibele werkarrangementen en uitbesteding van huishoudelijke taken, voor

	Collegialiteit			Werkprestatie			Burn-out			Turnover intentie		
	Ouders	Koppels	Singles	Ouders	Koppels	Singles	Ouders	Koppels	Singles	Ouders	Koppels	Singles
Thuiswerken	—	-	+	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Flexibele werktijden	-	+	++	-	-	-	o	o	o	o	o	o
Uitbesteding huishoudelijke taken	o	+	++	o	+	++	o	-	—	o	o	o
Steun leidinggevende	-	++	+	-	++	+	+	—	o	o	o	o
Gezinsvriendelijke cultuur	o	o	o	++	+	—	-	-	-	—	-	-
Nood-zorg verlof	+	+	+	+	+	o	-	-	-	-	-	++

— = zwak negatief verband; — = sterk negatief verband; + = zwak positief verband; ++ = sterk positief verband; o = geen verband

Tabel 2. Overzicht bevindingen: effecten van werk-privébeleid op werkuitkomsten voor ouders, koppels en singles.

singles samengaat met verhoogde werkuitkomsten, terwijl deze maatregelen voor ouders en koppels niet het beoogde voordelige effect hebben. Blijkbaar waarderen singles het met name dat zij de mogelijkheid hebben om hun werkschema zelf te bepalen, wat zich uit in meer collegialiteit op het werk (Eisenberger et al., 1990). Flexibiliteit op het werk is mogelijk voor singles relevant omdat zij geen gezinsleden hebben die kunnen bijspringen wanneer zich een situatie voordoet waarbij zij niet op het werk kunnen zijn. Daarnaast is het denkbaar dat singles, omdat zij minder zorgverplichtingen hebben, de tijdswinst en extra energie die flexibele werkarrangementen opleveren ook daadwerkelijk in werk investeren. Wanneer thuiswerken betekent dat de aandacht verdeeld moet worden over werk en zorgtaken, of wanneer flexibele werktijden ertoe leiden dat korte stukken werktijd steeds afgewisseld worden met tijd voor gezinsleden, komt dit de concentratie voor werk niet ten goede (Wallace & Young, 2008). Ook uitbesteding van huishoudelijke taken blijkt voor singles die zorgdragen voor anderen een goede strategie om stress te verminderen en meer tijd en energie over te houden voor werk. Deze bevinding sluit aan bij de veronderstelling van de verrijkingbenadering dat werknemers die de minste hulpbronnen thuis hebben (zoals een partner die helpt met de afwas) het meeste voordeel halen uit steun van een derde betaalde partij die deze hulpbronnen verschaft.

Ten tweede is het opvallend dat sociale steun van de leidinggevende onder koppels het sterkste positieve verband met werkuitkomsten liet zien, terwijl singles in mindere mate geholpen zijn met deze vorm van steun. Een mogelijke verklaring voor dit onverwachte resultaat is dat singles actiever op zoek gaan naar dit soort steun in hun sociale netwerk. Eerdere studies laten zien dat het sociale netwerk van partners afneemt

wanneer zij in het huwelijk treden of gaan samenwonen (Kalmijn, 2003). Oftewel, terwijl singles meer mogelijkheden van advies en emotionele steun hebben doordat zij veel contact hebben met vrienden en familie, kunnen koppels dit soort steun van de leidinggevende goed gebruiken. Ouders profiteerden overigens nog minder van steun van de leidinggevende. Het is mogelijk dat een gezinsvriendelijke organisatiecultuur doorslaggevend is voor de werkuitkomsten van ouders, waardoor steun van de leidinggevende er eigenlijk niet meer toe doet. Het is ook mogelijk dat ouders een relatief meer ervaren groep werknemers representeren, die zich al in een verder levensstadium bevindt (Eby et al., 2004). Deze groep heeft mogelijk minder ondersteuning van leidinggevendenden nodig dan nieuwkomers op de arbeidsmarkt, die vaak nog geen gezin hebben (koppels en singles).

Ten derde vond ik overtuigend ondersteuning voor de gedachte dat een gezinsvriendelijke houding van de organisatie vooral voor werknemers met een gezin bijdraagt aan betere werkuitkomsten (Premeaux et al., 2007). Ouders presteerden beter en committeerden zich meer aan de organisatie wanneer zij deze als gezinsvriendelijk beoordeelden en wanneer zij de ruimte kregen om naar huis te gaan in geval van nood.

Waarschijnlijk waarden werknemers met een gezin het wanneer de organisatie hun gezinsleven respecteert, waardoor hun werkmotivatie en toewijding stijgt (Hill et al., 2003). Singles zonder zorgtaken ervaren een gezinsvriendelijke cultuur juist als een minpunt. Dit uit zich in verminderde werkprestatie en zelfs een verhoogde intentie om van baan te veranderen. Deze bevinding komt overeen met eerdere studies die aantoonde dat singles zich buitengesloten voelen, of zelfs gediscrimineerd, wanneer werk-privébeleid sterk focust op werknemer met een gezin (Casper et al., 2007).

*De resultaten laten
weinig verschillen zien
tussen mannen en vrouwen
van de drie gezinsstructuren*

Ten slotte merk ik op dat de resultaten weinig verschillen laten zien tussen mannen en vrouwen van de drie gezinsstructuren. Uitbesteding van huishoudelijke taken helpt alleenstaande vrouwen meer dan alleenstaande mannen. Een mogelijke verklaring is dat vrouwen eerder overige zorgtaken (bijvoorbeeld die voor ouders) op zich nemen dan mannen. Dit komt overeen met de bevinding dat juist alleenstaanden met extra zorgtaken gebaat zijn bij hulp met huishoudelijke taken. Ook steun van de leidinggevende gaat samen met betere werkuitkomsten onder vrouwen (met een partner), terwijl dit voor mannen die een partner hebben niet het geval is. Het blijft vooralsnog speculeren over de reden voor dit verschil, maar mogelijk zijn vrouwen meer dan mannen op zoek naar bevestiging van hun leidinggevende over hun functioneren.

Implicaties voor de praktijk en vervolgonderzoek

De bevindingen van de studie leveren interessante inzichten op voor HR-managers die afwegen welke vormen van werk-privébeleid zij het beste kunnen aanbieden om werknemers te ondersteunen bij het vinden van een balans tussen werk en privé. De grootste uitdaging voor de organisatie is om een cultuur te creëren waarbij de zorgrol van ouders voldoende wordt gerespecteerd, zonder daarbij de levensrollen die singles en koppels hebben uit het oog te verliezen. Hoewel een gezinsvriendelijke cultuur op zich een stap voorwaarts is en voordelen oplevert voor ouders, moet dit er niet toe leiden dat andere werknemers het gevoel krijgen dat er geen aandacht is voor hun situatie. Daarnaast zouden direct leidinggevenden er rekening mee kunnen houden dat werknemers zonder een kerngezin (koppels en singles) met name gebaat zijn bij sociale steun zoals erkenning, advies en feedback. Verder laten de resultaten zien dat flexibele werkarrangementen niet in alle gevallen bijdragen aan betere werkuitkomsten. Het is raadzaam dat werkgevers en werknemers nagaan op welke manier thuiswerken ingevuld wordt. Als flexibele werkarrangementen ertoe leiden dat de werknemer zich minder goed kan concentreren op werk, zijn andere vormen van werk-privé-ondersteuning waarschijnlijk een betere oplossing. Wanneer de tijd die men spaart met thuiswerken en een efficiëntere planning van de dag geïnvesteerd wordt in werk, kunnen flexibele werkarrangementen juist wel een goede strategie zijn om balans tussen werk en privé te verkrijgen. Ten slotte is het voor singles en koppels het overwegen waard om een externe hulp bij huishoudelijke taken in te zetten. De tijd en energie die zij daarmee sparen, blijkt hun werkprestatie en collegialiteit ten goede te komen.

De resultaten bieden eveneens aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Het is allereerst waardevol om na te gaan welke beleidsmaatregelen voor alleenstaande ouders effectief zijn, omdat deze groep thuis aanzienlijke zorgtaken heeft terwijl de steun van een partner ontbreekt. Daarvoor is wel een grootschalig onderzoek nodig, zodat men er zeker van is dat de groep alleenstaande ouders voldoende groot is. In een dergelijk grootschalig onderzoek zou men ook kunnen nagaan of de effectiviteit van werk-privébeleid verschilt tussen mannen en vrouwen. Daarnaast zou toekomstig onderzoek de verschillende vormen van steun die werknemers ontvangen verder kunnen uitbreiden, zoals kinderdagopvang, het gebruik van de levensloopregeling, zorgverlof, maar ook sociale en instrumentele steun van de partner en hun verdere sociale netwerk.

Conclusie

Tot nog toe is werk-privébeleid geëvalueerd zonder daarbij mogelijke verschillen tussen werknemers met een verschillende gezinssituatie in acht te nemen. Uit deze studie blijkt dat dit een vertekend beeld kan

geven van de effecten die verschillende beleidsmaatregelen op werkuitskomsten hebben. Zo draagt een gezinsvriendelijke cultuur over het algemeen bij aan betere werkuitskomsten. Wanneer echter rekening wordt gehouden met de gezinsstructuur van werknemers, blijkt dat een gezinsvriendelijke cultuur werkuitskomsten van singles allerm minst bevordert. Bovendien kan het zo zijn dat er geen effect wordt gevonden van een beleidsmaatregel omdat deze voor de ene groep werknemers werkuitskomst verhoogt, terwijl de maatregel een belemmering is voor een andere groep werknemers.

De taken, maar ook de hulpbronnen die men thuis heeft verschillen tussen ouders, koppels en singles. Werk-privébeleid is het effectiefst wanneer deze inspringt op de specifieke behoefte van de werknemers. Terwijl koppels het meest gebaat zijn bij sociale steun van de leidinggevende, profiteren singles meer van pragmatische steun. Ouders zijn het meest gebaat bij een gezinsvriendelijke bedrijfscultuur die ze ruimte geeft om werk- en gezinstaken te combineren. De conclusie die uit deze studie getrokken kan worden, luidt dan ook dat de specifieke gezinssituatie van de werknemer in acht genomen moet worden om een correct beeld te krijgen van de effectiviteit van werk-privébeleid.

Literatuur

- Anderson, S.E., Coffey, B.S. & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- 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 (4), 496-513.
- Casper, W. J., Weltman, D. & Kwesiga, E. (2007). Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 478-501.
- Desrochers, S., Hilton, J. & Larwood, L. (2005). Preliminary validation of the work-family integration-blurring scale. *Journal of Family Issues*, 26(4), 442-466.
- Dikkers, J., Geurts, S., Den Dulk, L., Peper, B. & Kompier, M. (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management*, 11, 323-345.
- Eby, L.T., Allen, T.D., Noble, C.L. & Lockwood, A.L. (2004). Perceptions of singles and single parents: A laboratory experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1329-1352.

- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.
- Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relation between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Friedman, S.D., Christensen, P. & DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, 76, 119-129.
- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Glass, J.L. & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12, 313-337.
- Grandey, A.A. (2001). Family friendly policies: Organizational justice perceptions of need-based allocations. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice*: Vol. 2 (pp. 145-173). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenhaus J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grover, S.L. (1991). Predicting the perceived fairness of parental leave policies. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 247-255.
- Grover, S.L. & Crooker, K.J. (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, 271-288.
- Haddock, S.A. Zimmerman, T.S., Ziemba, S.J. & Lyness, K. (2006). Practices of dual earner couples successfully balancing work and family. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(2), 207-234.
- Halbesleben, J.R.B. (2006). Sources of social support and burn-out: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.
- Hill, E.J., Ferris, M. & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 220-241.
- Hill, E.J. Hawkins, A.J. & Miller, B.C. (1996). Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45(3), 293-301.
- Kalmijn, M. (2003). Shared friendship networks and the life course: An analysis of survey data on married and cohabiting couples. *Social Networks*, 25(3), 231-249.
- Lapierre, L.M. & Allen, T.D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.

- Lobel, S.A., Googins, B.K. & Bankert, E. (1999). Critical trends for policy, practice, and research. *Human Resource Management*, 38(3), 243-254.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F. & Feild, H.S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171-192.
- Parasuraman, S. & Greenhaus, J.H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.
- Parker, L. & Allen, T.D. (2001). Work/family benefits: Variables related to employees' fairness perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 453-468.
- Peters, P. & Van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430-447.
- Premeaux, S.F., Adkins, C.L. & Mossholder, K. (2007). Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 705-727.
- Raghuram, S. & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2), 259-277.
- Ruderman, M.N., Ohlott, P. J., Panzer, K. & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386.
- Ryan, A. M. & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- SCP. (2006). *Emancipatiemonitor 2006*. Den Haag: The Netherlands Office for Social Research.
- Ten Brummelhuis, L.L., Van der Lippe, T. & Kluwer, E.S. (2007). *Family and Work Outcomes Survey* [Machine readable data set]. Utrecht University, The Netherlands.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 329-415.
- Thompson, C.A. & Prottas, D.J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118.
- Van Daalen, G., Willemsen, T.M. & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 462-476.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Wallace, J.E. & Young, M.C. (2008). Parenthood and productivity: A study of demands, resources and family-friendly firms. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 110-122.
- Young, M. (1999). Work-family backlash: Begging the question, what's fair? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562, 32-46.