

Samen winnen

Werk-privé balans en de facilitatie door managers
Bekeken vanuit de logische niveaus van Bateson



Scriptie Toegepaste Psychologie
L. Schlink
Studentnr. 2129518
Januari- mei 2012

Dit onderzoek is openbaar

Een onderzoek naar werk-privé balans en de facilitatie door managers, bekeken vanuit de logische niveaus van Bateson

Geschreven in opdracht van
Philips Employability Center, Selma Oskam
Happy Family Life, Margriet Darwinkel

Afstudeerdocent: Lianne Smit

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, Toegepaste Psychologie

L. Schlink
Studentnr. 2129518
januari- mei 2012

Samenvatting

In dit onderzoek zijn bij Philips in Nederland de factoren onderzocht die een rol spelen bij het faciliteren van werk-privé balans door managers, op basis van de logische niveaus van Bateson. 20 Managers zijn geïnterviewd door middel van een topiclijst. De verkregen data is geanalyseerd door middel van de methode van constante vergelijking. De belangrijkste factoren die een rol spelen bij het faciliteren zijn: Teamafspraken, Observeren, signaleren & monitoren, Dialoog, Maatwerkafspraken, Manager als rolmodel, Vertrouwen en Aandacht voor zowel de persoon als het bedrijf. Alle gevonden factoren werden bevestigd door de literatuur. De factoren vertrouwen en manager als rolmodel waren op basis van de interviews niet consistent terug te zien op alle logische niveaus. Vertrouwen kwam in alle factoren als belangrijk element naar voren en lijkt een overkoepelend element. Vervolgonderzoek moet uitwijzen welke factoren positief of negatief bijdragen aan het faciliteren van werk-privé balans.

Abstract

In this research for Philips Electronics in the Netherlands the relevant factors that are present when managers facilitate work-life balance with their employees have been explored. These factors are labeled according to the Bateson levels. 20 Managers have been interviewed by use of a topic list. Data have been analyzed by the method of continuous comparison. The most important factors found are: Team agreements, Observing, signaling & monitoring, Dialogue, I-deals, Manager as role model, Trust and an even balance of people and company interests. All factors that have been identified are confirmed in literature. Trust and Manager as role model have not consistently been found in all Bateson levels. Trust can be considered as a main factor, connected with all other factors. Further research should be aimed at identifying which factors have a positive or negative impact on the facilitation of an employee's work-life balance.

Inhoudsopgave

1.0 Inleiding	- 5 -
2.0 Theoretisch kader	- 11 -
2.1 Definitie werk-privé balans	- 11 -
2.2 Geschiedenis werk-privé balans	- 11 -
2.3 Managers	- 12 -
2.4 De logische niveaus in de praktijk	- 12 -
2.5 Visie onderzoeker	- 14 -
3.0 Methode	- 17 -
3.1 Onderzoeksontwerp	- 16 -
3.2 Deelnemers	- 16 -
3.3 Materialen	- 17 -
3.4 Procedure	- 17 -
3.5 Instructie	- 18 -
4.0 Resultaten	- 19 -
4.1 Hoofdthema's	- 19 -
4.1.1 Teamafspraken	- 19 -
4.1.2 Observeren, signaleren & monitoren	- 20 -
4.1.3 De dialoog	- 21 -
4.1.4 Maatwerkafspraken	- 22 -
4.1.5 Rolmodel	- 23 -
4.2 Resultaten per hoofdthema	- 25 -
4.2.1 Werk-privé balans	- 25 -
4.2.2 Teamafspraken	- 28 -
4.2.3 Observeren, signaleren & monitoren	- 31 -
4.2.4 De dialoog	- 33 -
4.2.5 Maatwerkafspraken	- 35 -
4.2.6 Rolmodel	- 37 -
5.0 Conclusies & Discussie	- 39 -
5.1 Hoofdthema's	- 39 -
5.2 Conclusie per hoofdthema	- 39 -
5.2.1 Werk-privé balans	- 39 -
5.2.2 Teamafspraken	- 40 -
5.2.3 Observeren, signaleren & monitoren	- 40 -
5.2.4 De dialoog	- 41 -
5.2.5 Maatwerkafspraken	- 41 -
5.2.6 Rolmodel	- 42 -
5.3 Discussie	- 44 -
5.3.1 Methode	- 44 -
5.3.2 Aanbevelingen	- 44 -
Bijlage	- 52 -
1. Lopen van de logische niveaus van Bateson	- 53 -
2. Topiclijst	- 54 -
3. Uitnodigingsmail	- 56 -
4. Taxonomie	- 59 -
5. Het ideale rolmodel	- 91 -
6. Authenticiteitverklaring	- 94 -

1.0 Inleiding

Het thema werk-privé balans wint wereldwijd aan onderzoek en aandacht van beleidsmakers, organisaties, managers en medewerkers (McCarthy, Darcy, & Grady, 2010). In een recente studie in Europa van de Boston Consulting Group & EAPM (2007) werd door HR- directeuren werk-privé balans als een van de top 3 uitdagingen gezien van HR.

Uit een nieuw onderzoek van PwC “Millennials at work” onder 4000 jonge professionals uit 75 landen blijkt dat Nederlandse, jonge werkenden geboren na 1980, meer belang hechten aan opleidingsmogelijkheden en een goede werk-privé balans, dan aan salaris (Franse, 2011).

Volgens Nauta, Oeij, Huiskamp en Goudswaard (2008, p. 8): "beweegt de wereld van arbeid onophoudelijk en snel. Profit organisaties hebben te maken met noodzakelijke vernieuwingen van producten, diensten en werkwijzen om te kunnen concurreren met andere (buitenlandse) bedrijven. De innovatiekracht die hiervoor nodig is doet een beroep op capaciteiten van medewerkers om vernieuwingen voort te brengen of op zijn minst er mee om te gaan. Organisaties dienen dus gelijktijdig te voldoen aan eisen als kostenbeheersing, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie." Bovendien veranderen organisaties ook steeds meer; van het oude model van werken dat voornamelijk productiegericht is, naar het nieuwe model van werken wat gericht is op kennis en waarbij aanwezigheid van minder belang is. Door de toegenomen internationalisering, de opkomst van de 24-uurs economie, de economische onrust en sterke schommelingen op de markt wordt er meer flexibiliteit van de werknemer gevraagd.

Daarnaast werken verschillende generaties samen in organisaties (Ven, 2011) wat leidt tot verschillende manieren van werken (Kieskamp 2011) en verwachtingen van de werkgever. Over dat laatste geeft Kieskamp aan dat onderzoek door Sullivan, Forret, Carraher en Mainiero (2009) heeft aangetoond dat er verschillen bestaan tussen verschillende generaties in hun communicatie en werkwijzen.

Ook de wereld van de medewerker is continu in beweging. De arbeidsmarkt is kleurrijk en cultureel divers. Mensen hebben niet meer standaard dezelfde levensloop en relaties als mensen van oudere generaties. Door het toenemend aantal scheidingen zijn er veel een-ouder gezinnen en gezinnen met tweeverdieners zijn ook niet meer weg te denken. Daarnaast zijn er steeds meer vrouwen werkzaam (Hoksbergen & Lautenbach, 2011), ook in hogere posities. Er zijn steeds ouder wordende werknemers die langer blijven doorwerken. Door al deze ontwikkelingen komt er enerzijds steeds meer druk op werknemers om een balans te ervaren tussen het werk en hun privé leven, anderzijds maakt de grote diversiteit in medewerkers het faciliteren van werk-privé balans moeilijker voor managers.

Ook bij Philips zie je dat de werknemers werk willen combineren met hun gezin, vrienden, huishouden, mantelzorg, hobby's, sport, etc. Philips is een wereldwijd bedrijf met productievestigingen in 28 landen en verkooppunten in 150 landen (Ven, 2011). Het grootste deel van de Philips medewerkers combineert werk met een gezin. Twaalf procent van de medewerkers verleent een vorm van mantelzorg. Tijd- en

plaatsonafhankelijk werken, thuiswerken, flexibele werktijden, zorgverlof zijn zaken waar medewerkers steeds meer behoefte aan hebben om werk en privé te combineren. Volgens Woudstra (2011) begint Philips steeds meer aan te lopen tegen de grenzen van het traditionele werken met de daarbij behorende geldende afspraken. In een productieomgeving, zoals Philips, is het traditionele beeld dat van een medewerker die een vast aantal uren per week aan één en dezelfde taak werkt. Door de toegenomen internationalisering, de opkomst van de 24-uurs economie en sterke schommelingen op de markt komt dit beeld steeds meer onder druk te staan. Er is meer slagkracht nodig om goed op pieken en dalen in te kunnen spelen. Philips heeft daarop verschillende acties ondernomen. Sinds 2009 biedt Philips medewerkers het 'Work-Life program' aan. Waarin medewerkers onderzoeken welke persoonlijke en professionele ambities belangrijk zijn en welke condities van belang zijn om deze succesvol te combineren (Philips Employability Center, 2011b). En aanvullend daarop wordt een "Gezin in Balans" training aangeboden om handvatten te geven hoe ze thuis succesvol en gelukkig kunnen blijven. Daarnaast is Philips in december 2010 gestart met het project 'Sociale Innovatie'. Woudstra (2011) verwijst naar de definitie van Nauta en Blokland (2007) voor Sociale innovatie: 'vernieuwingen in en rond het werk van (groepen) medewerkers binnen een organisatie met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat.' Sociale innovatie binnen Philips is volgens Woudstra (2011) gericht op het vernieuwen van arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen, op zo'n manier dat dit voordelen heeft voor werkgever en werknemer. Een van die voordelen is het ervaren van een werk-privé balans. Om er voor te zorgen dat Philips en haar managers handelen naar de nieuwe voorwaarden en verhoudingen is er in de Employee Engagement Survey EES¹ een vraag toegevoegd die meet of Philips haar medewerkers ondersteunt bij het streven naar balans. Managers worden beoordeeld en 'afgerekend' op de score van de EES vragen die door medewerkers wordt bepaald.

Uit het 'Work-Life program' komt steeds naar voren dat de manager een belangrijke factor is voor het goed inrichten van de combinatie werk en privé. Uit eerder onderzoek (McCarthy et al., 2010; Ven, 2011) wordt bevestigd dat flexibiliteit en support van de manager een grote invloed hebben op de ervaren werk-privé balans van medewerkers. Philips kreeg van managers feedback terug dat ze moeite hadden met verschillende aspecten van het faciliteren van werk-privé balans. Managers laten weten het moeilijk te vinden om individuele uitzonderingen te maken en niet kunnen voldoen aan de verwachtingen van medewerkers dat ze als manager de oplossingen geven. Daarnaast geven ze aan niet voldoende kennis te hebben van de regelgeving. Volgens Woudstra (2011) werd in het 'leeratelier Employability' door deelnemers aangegeven dat Philips onder de maat scoort op het faciliteren van de combinatie werk-privé. Het 'leeratelier Employability' is een themagroep in het project 'Sociale Innovatie' bestaande uit Philips HR, vakorganisaties, centrale ondernemingsraad, aangevuld met mensen die affiniteit met Employability hebben en die gezamenlijk het onderwerp Employability hebben verkend (Philips Employability Center, 2011a). Daarnaast zijn er ook geluiden van medewerkers te horen dat hun eigen manager niet op de hoogte is van de regelgeving en dat hun manager niet weet hoe belangrijk privé voor hen is. Doordat

¹ De EES is het medewerkerstevredenheidsonderzoek van Philips.

erg geen vaste richtlijnen zijn om individuele situaties goed te kunnen beoordelen en af te handelen, is het ondersteunen van werk-privé balans (in het vervolg als 'facilitatie van werk-privé balans' aangeduid), manager afhankelijk geworden. Bij de ene manager is thuiswerken geen probleem, een andere manager laat structureel thuiswerken niet toe. Dit is zowel voor managers als voor medewerkers een probleem.

De constatering dat enerzijds managers een belangrijke rol spelen in het ervaren van balans en anderzijds dat het faciliteren nog niet altijd gaat zoals gewenst hebben geleid tot het initiëren van dit onderzoek.

Uiteindelijk wil het Employability Center waarde toevoegen aan hun portfolio. Het portfolio bestaat uit instrumenten en specialistische diensten en programma's om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten (Philips Employability Center, 2011a). Omdat de facilitatie nog niet gaat zoals gewenst wil het Employability Center het niveau van faciliteren omhoog brengen. Door ook een programma aan te bieden aan managers (mogelijk workshop, coaching of informatie), zodat het faciliteren van werk-privé balans wordt ondersteund door de organisatie.

Als logische consequentie heeft dit onderzoek het volgende doel:

Verkennen welke factoren een rol spelen volgens de logische niveaus van Bateson bij het faciliteren van werk-privé balans door managers.

De hoofdvraag is een afgeleide van het doel:

Welke factoren spelen een rol volgens de logische niveaus van Bateson bij het faciliteren van werk-privé balans door managers?

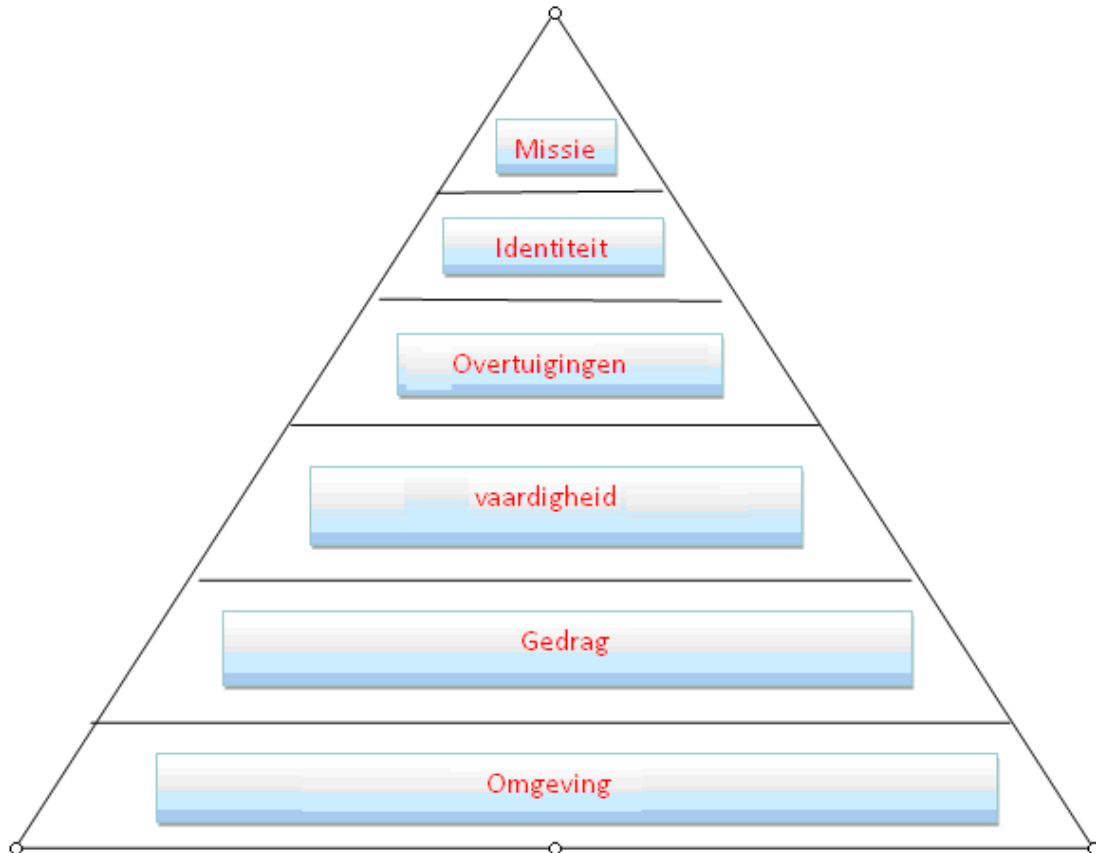
De logische niveaus van Bateson worden als theoretische basis gebruikt voor dit onderzoek. De bespreking en onderbouwing van dit model wordt daarom nu eerst beschreven zodat de hoofdvraag en bijhorende deelvragen begrepen kunnen worden.

Vanuit de opdrachtgever is het verzoek gekomen in het onderzoek gebruik te maken van een theorie die bij de opdrachtgever veel gebruikt wordt en daarom bekend is. De aansluiting bij het referentiekader en het vocabulaire van de organisatie heeft een mogelijk positief effect op begrip, acceptatie en implementatie. De ontvangende partijen director Sociale Innovatie en Employability Center consultants kunnen makkelijker meegaan en meedenken binnen de kaders die voor hen al bekend zijn. De logische niveaus van Bateson behoren onder andere tot de toolkit van een aantal Employability & Career consultants. Zij werken met dit model in coaching en in het ontwerpen van trainingen. Omdat het doel is om op basis van dit explorerende onderzoek een aantal interventies te ontwikkelen, heeft de opdrachtgever verzocht Bateson te gebruiken als analysetool. Het fundament van het onderzoek bestaat daarom uit de Logische niveaus van Bateson, zie figuur 1. Hoe een manager werk-privé balans faciliteert is niet alleen afhankelijk van zijn² gedrag. Er zijn meer lagen die bepalen hoe een manager faciliteert.

² Waar 'hij' en 'zijn' staat kan ook 'zij' en 'haar' gelezen worden.

De verschillende lagen staan volgens Huguenin (2006) met elkaar in verband en worden 'logische niveaus' genoemd. De hierna beschreven niveaus zijn aan Bateson ontleend, later zijn ze uitgewerkt door Dilts en onderdeel geworden van de NLP-theorie.

De logische niveaus zijn in verschillende varianten terug te vinden. Soms is het zesde niveau 'missie' onderdeel van het vijfde niveau 'identiteit'. En het derde niveau wordt ook wel vaardigheden, vermogen of kennis genoemd. In essentie komt het op hetzelfde neer.



Figuur 1. Logische niveaus van Bateson

Huguenin (2006) beschrijft de niveaus als volgt:

Het omgevingsniveau betreft alles uit de omgeving wat de persoon beïnvloedt zoals personen, cultuur, beleid, financiën, tijd, etc.

Het Gedragniveau gaat over specifieke acties die iemand onderneemt, wat diegene zichtbaar doet. Gedrag is als een collectie kleren, die je relatief gemakkelijk aan en uit kunt trekken. Bij verschillende gelegenheden kies je passend gedrag, dat verandert niets aan je persoonlijkheid. Anderzijds heb je ook gewoontegedrag. Vaak is dat ooit wel zinvol geweest, maar dat hoeft inmiddels niet meer zo te zijn. Gewoontes zijn moeilijk af te leren. Om veranderingen in je gedrag te bewerkstelligen, is het essentieel dat je overtuigingen met dat nieuwe gedrag in overeenstemming zijn.

Vaardighedeniveau gaat over *hoe* iemand zich gedraagt en welke acties hij *kan* ondernemen. Welke vaardigheden zijn nodig om het juiste gedrag te vertonen? Vaardigheden kunnen worden gezien als competenties waar kennis en gedrag voor nodig zijn om de competentie uit te kunnen voeren. Kennis is het onzichtbare deel en gedrag is daarin het zichtbare deel. Het zijn de instrumenten die je in huis hebt. Je kunt kiezen of, en hoe je er gebruik van maakt. Kennis en kunde zijn goed ontwikkelbaar. Overtuigingsniveau betreft de culturele achtergrond, persoonlijke waarden en normen, overtuigingen en opvattingen. Het gaat erom waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt. Overtuigingen geven richting aan je handelen. Je overtuigingen en vooronderstellingen kunnen een krachtige bron van inspiratie zijn, maar ze kunnen ook vaak genoeg belemmerend zijn voor effectief gedrag. Overtuigingen zijn makkelijker veranderbaar dan karaktereigenschappen. Het identiteitsniveau gaat om de vraag wie de persoon is en door welke levenservaring diegene gevormd is. Het zijn je karaktereigenschappen die je tot een uniek iemand maken. Op korte termijn zijn deze kenmerken niet te veranderen, maar op langere termijn kun je ze ontwikkelen. Missieniveau betreft zingeving, wat wil de persoon in de wereld met de identiteit die hij heeft. Wat zijn zijn streefdoelen, wat is zijn missie?

De niveaus van functioneren zijn altijd allemaal tegelijk in actie, en ze houden verband met elkaar. Iemand functioneert optimaal als de niveaus geïntegreerd zijn, dat wil zeggen dat de lijn van boven naar beneden consistent is. Hoe hoger het niveau in de piramide, hoe groter de invloed op het gedrag van een persoon. Maar ook des te moeilijker te veranderen. Volgens Nielen (2010) zijn sommige zaken taai om te veranderen, ook al weet je wat je moet doen. Het model van de logische niveaus van Bateson geeft inzicht in hoe dat kan en wijst ook de richting aan wat voor soort interventie (training, coaching, therapie) waarschijnlijk het meeste effectief is.

Bateson onderscheid zes niveaus waarop we leren, communiceren en veranderen. Als we willen veranderen, moeten we kijken naar de verschillende niveaus. Als iemand niet effectief is in bepaalde situatie in zijn werk of leven, is het zinvol om te kijken op welk niveau verandering moet plaatsvinden. Volgens Nielen (2010) is het model goed toepasbaar voor de ontwikkeling en gedragsverandering van mensen. In het theoretisch kader zal verder worden beschreven hoe het model in de praktijk toegepast kan worden.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal er verkend worden welke factoren een rol spelen bij het faciliteren van werk-privé balans door managers. En er zal gekeken worden of en hoe die factoren terug te zien zijn op elk (logisch) niveau.

Dit onderzoek is in belang van de managers, (toekomstige) medewerkers en Philips als organisatie. Het bereiken van balans heeft positieve gevolgen voor zowel de medewerkers als de organisatie (Lauzun, Morganson, Major & Green; 2010). Door de inzichten verkregen uit dit kwalitatieve, explorerende onderzoek krijgen managers ondersteuning in en handvatten voor het faciliteren van werk-privé balans. Dat heeft mogelijk tot gevolg dat medewerkers beter worden geholpen in het balanceren van werk en privé. Wanneer medewerkers werk en privé in balans hebben gaan ze plezieriger werken en organisaties beter presteren. Daarnaast kan Philips zich door dit onderzoek in de arbeidsmarkt profileren als gezinsvriendelijke en daardoor aantrekkelijke organisatie.

Happy Family Life wil gezinnen in Nederland een 'Happy Family Life' geven. Door ieder gezinslid steeds weer de inspiratie en de producten te bieden om op een speelse, eenvoudige en zuivere manier bij de essentie van zichzelf en hun relaties te komen. Door open en vrij naar elkaar te luisteren, van elkaar te leren en zo samen echt te groeien in geluk. Opvoeden en leren vindt niet alleen thuis plaats. Daarom beperkt Happy Family Life zich niet alleen tot thuis, maar wil het ook op de raakvlakken met thuis zorgen voor een goede aansluiting. Bijvoorbeeld met school en het werk van de ouder(s) (www.happyfamilylife.com). Vanwege de expertise die Happy Family Life heeft op het gebied van wat families in deze tijd nodig hebben om een goede balans te vinden, is zij bij het onderzoek betrokken. Happy Family Life verzorgt voor Philips de training “Gezin in Balans” in het verlengde van het 'Work Life program' van Philips. En, beweegt zo als partner samen met Philips op het terrein van Sociale Innovatie. Happy Family Life heeft eerder onderzoek naar werk-privé balans uitgevoerd bij Philips, KPN en Postnl genaamd Working Moms & Caring Dads (Crombag, 2012) en ondersteunt nu als verdieping daarop dit onderzoek. Happy Family Life gebruikt die onderzoeken voor input voor haar trainingen, blogs en lezingen.

Lauzun et al. (2010) geeft aan dat in eerder onderzoek van Allen, Herst, Bruck, en Sutton, (2000); Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, en Brinley(2005); Ford, Heinen, en Langkamer, (2007); Mesmer-Magnus, en Viswesvaran(2005) vooral werd gekeken naar de behoeften van medewerkers. Wat medewerker willen en nodig hebben. Lauzun et al. (2010) schrijft dat er een gat in de literatuur is over hoe het ervaren werk-privé conflict van werknemers kan worden verlicht of worden opgevangen. Ondanks dat de literatuur aangeeft dat de leidinggevende een belangrijke determinant is in het balanceren van werk en privé van werknemers, geeft het weinig inzicht hoe leidinggevende kunnen voldoen aan de werk-privé balans behoeften van medewerkers. In dit onderzoek wordt verkend welke factoren een rol spel bij het faciliteren van werk-privé balans door specifiek Philips managers.

Het onderzoek wordt zichtbaar gemaakt in de hoofdstukken van dit rapport. In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader worden uitgezet waarin de definitie van werk-privé balans wordt gegeven, de geschiedenis van werk-privé balans theorie wordt beschreven en hoe Bateson in de praktijk en in dit onderzoek toegepast wordt. In hoofdstuk 3 zal de methode worden aangehaald met onder ander een beschrijving van de deelnemers, materialen en procedure. In hoofdstuk 4 worden de resultaten besproken en in het hoofdstuk ‘conclusie en discussie’ zal de hoofdvraag worden beantwoord. Eveneens wordt de waarde van het onderzoek besproken en worden zaken aangestipt voor mogelijk vervolgonderzoek.

2.0 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader worden uitgezet waarin de definitie van werk-privé balans wordt gegeven, de geschiedenis van werk-privé balans theorie wordt beschreven en tot slot wordt beschreven hoe Bateson in de praktijk en in dit onderzoek toegepast wordt.

2.1 Definitie werk-privé balans

Werk-privé balans wordt bij Philips beschreven als: "een goede combinatie van professionele en persoonlijke ambities." Greenhaus (2003) definieert werk-privé balans als: "De mate waarin individuen gelijkwaardige betrokkenheid en tevredenheid ervaren in zowel hun werkrol als privérol."

Het woord tevredenheid komt in beide definities naar voren. Het woord betrokkenheid is geen onderdeel van de definitie van Philips. Dit verschil wordt hier zichtbaar gemaakt puur ter informatie. Philips heeft zijn definitie en koers ten opzichte van werk-privé balans ingezet en zal zijn koers door dit onderzoek niet veranderen. Dus de definitie die door Philips is gegeven aan werk-privé balans wordt in dit onderzoek overgenomen en gehanteerd.

2.2 Geschiedenis werk-privé balans

In de inleiding is beschreven waarom organisaties aandacht besteden aan werk-privé balans. Hier wordt beschreven hoe theorie betreffende werk-privé balans is ontstaan.

Werk-privé balans is tegenwoordig een actueel thema (Ven, 2011; Kieskamp, 2011). De meest gebruikte term is werk-thuis interferentie (WTI) voor de invloed die werk op de privé situatie kan hebben. Er bijvoorbeeld sprake van WTI als een werknemer te veel overuren maakt en daardoor thuis de kinderen niet meer ziet omdat ze al in bed liggen. Een werknemer kan ook relatieproblemen hebben en op het werk zich niet kan concentreren omdat zijn privéproblemen door zijn hoofd blijven gaan. Dan spreek je over thuis-werk interferentie (TWI).

Vóór 1960 werd er anders tegen werk en privé aangekeken, toen werden 'werk' en 'thuis' als twee gescheiden werelden gezien. De twee werelden werden toen eerder als 'vijanden' beschouwd dan als 'bondgenoten' zoals Peeters en Heiligers (2007, pp. 302-303) ze omschrijven. Hier is de Roltheorie en het begrip interrolconflict op gebaseerd: "een conflict dat ontstaat door de combinatie van werkrollen en niet-werkrollen. Het individu kan de rolverwachtingen en roleisen van beide rollen niet aan, wat leidt tot een conflict- en stresservaringen" (Peeters en Heiligers). Over bijvoorbeeld vrouwen die eind jaren zestig instroomden op de arbeidsmarkt en een andere rol erbij kregen (als arbeider) werd gezegd dat ze mogelijk minder goed voor het huishouden en hun kinderen konden zorgen. De rolschaarstehypothese van Sieber sluit hierop aan. Mensen hebben een bepaalde hoeveelheid energie en tijd. En als de rollen samen, alle tijd en energie op slokken, dan heeft dat negatieve gevolgen voor het welbevinden.

Naarmate er meer onderzoek werd gedaan naar de balans tussen werk en privé werden bovenstaande theorieën wat genuanceerder en kwamen er ook inzichten die tegenovergesteld waren aan de bestaande theorieën. Peeters en Heiligers (2007) halen een studie aan van Marks, waaruit bleek dat er ook personen waren die geen last hadden van de vele rollen die ze hadden. Hierop baseerde hij de rolexpansiehypothese; "participatie in meer rollen kan ook energie creëren, indien die rollen veel voldoening en bevestiging inhouden." Door recente studies verandert de overtuiging dat meerdere rollen kunnen leiden tot conflicten naar de overtuiging dat meerdere rollen elkaar ook positief kunnen beïnvloeden. En wordt er naast werk-privé balans ook gesproken van een 'werk-privé verrijking'. Als een gevolg van deze positieve benadering, zijn er onderzoeken gedaan naar het effect van gebalanceerde en gelukkige mensen in een organisatie. Daaruit bleek dat een gelukkige werknemer effectiever is op zijn werk (Hamburger & Bergsma, 2011). Uit onderzoek van Steenbergen (2007) en Lauzun et al.(2010) blijkt dat medewerkers die een goede combinatie van werk en privé ervaren zich prettiger voelen en beter presteren op het werk. Ook zijn er positieve effecten voor hun lichamelijke gezondheid, ziekteverzuim, en kansen op burn-out. In contrast geven Peeters en Heiligers (2007) aan dat er nog weinig onderzoek is gedaan dat het productieverhogende effect in relatie tot werk-privé balans aantoonst.

2.3 Managers

Het onderzoek gaat over managers. Daarom een beschrijving van de verschillende managers en hun functies, rollen en vaardigheden volgens Bloemers en Hagedoorn (2008). Er bestaan verschillende managers; eerstelijnsmanagement, middenmanagement en topmanagement. Eerstelijnsmanagers zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, middenmanagers staan een stapje hoger in de organisatie en zij coördineren de activiteiten van een grotere groep uitvoerende medewerkers. Een kleine groep managers vormt het topmanagement, zij bepalen het totale beleid van de organisatie. Een manager heeft vier basis taken: plannen, organiseren, leiding geven en controleren. Iedere manager zal in zekere mate de vier taken uitvoeren. Alleen de tijdverdeling hangt af van het niveau van de manager. Hogere managers zullen relatief meer tijd besteden aan abstractere werkzaamheden zoals plannen en organiseren. Lagere managers zullen relatief veel tijd besteden aan direct contact met medewerkers, dus leiding geven en controleren. Managers hebben verschillende rollen, oftewel verwachtingen van anderen ten aanzien van het gedrag dat bij een bepaalde positie behoort. Managers hebben de volgende rollen: boegbeeld, leider, verbinder, monitor, verspreider, zegsman, ondernemer, probleemoplosser, hulpbronnenverdelers en onderhandelaar. Naast functies en rollen worden er ook eigenschappen en vaardigheden aan managers toegeschreven zoals conceptuele vaardigheden, interpersoonlijke vaardigheden, technische vaardigheden en politieke vaardigheden.

2.4 De logische niveaus in de praktijk

In de inleiding is beschreven wat de logische niveaus van Bateson zijn, wat er precies onder elk niveau wordt verstaan en waarom in dit onderzoek er Bateson erbij wordt betrokken. Hier zal worden beschreven wanneer Bateson ingezet kan worden, hoe

Bateson ingezet kan worden en wat het op kan leveren om het onderzoek vanuit dat model te bekijken.

De logische niveaus van Bateson zijn op verschillende manieren in te zetten. Het daadwerkelijk (door)lopen van de niveaus is een krachtig instrument, maar moet wel goed voelen voor de cliënt. In bijlage 2 wordt het (door)lopen van de niveaus beschreven. Het alternatief is om vragen te stellen op alle niveaus en deze te noteren of terug te geven aan de cliënt. Dit laatste wordt in dit onderzoek toegepast.

Bij elk niveau horen specifieke vragen.

Om een beeld te krijgen van het Omgevingsniveau kan je vragen naar waar iets heeft plaatsgevonden, dus de fysieke plaats. Wanneer iets heeft plaats gevonden en wie daarbij aanwezig waren. Gedragsniveau kan in kaart worden gebracht door te vragen wat iemand in een specifieke situatie precies heeft gedaan. En welke acties die gene heeft ondernomen die zichtbaar waren. Vaardighedeniveau gaat over welke vaardigheden en kennis iemand inzet in een specifieke situatie. Het is mogelijk daar letterlijk naar te vragen. Of te vragen wat er nodig is om bepaald gedrag te kunnen vertonen. Hoe doet je dat? Overtuigingsniveau kan je naar boven krijgen door te vragen naar welke waarden belangrijk zijn voor de persoon. Waar iemand van overtuigd is, of in geloofd. Of de vraag stellen waarom iemand bepaald gedrag vertoont. Identiteitsniveau geeft een beschrijving van hoe de persoon over zichzelf denkt. Dit kan worden bevraagd door de vraag te stellen wat voor persoon iemand is. Door te vragen welk beeld die persoon van zichzelf heeft. Of doorvragen over een overtuiging; En wat zegt die overtuiging over jou? Missieniveau kan in kaart worden gebracht door letterlijk te vragen naar iemands missie. Naar wat iemand wil bereiken in zijn leven. Of waar iemand onderdeel van denkt te zijn.

De logische niveaus worden gebruikt om zowel interpersoonlijke als intrapersonlijke factoren naar boven te halen in het interview. Als een onderwerp in alle niveaus terug komt kan er gesproken worden van samenhang. Iemand is congruent als hij zegt wat hij doet en doet wat hij zegt.

Een voorbeeld van een samenhangend onderwerp en persoon:

Als iemand zou zeggen: Mijn missie is zorgen dat iedereen mij vertrouwt. Want ik ben iemand die op basis van vertrouwen werkt. En de overtuiging heeft dat vertrouwen essentieel is in relaties met mensen. En in zijn dagelijkse bezigheden vaardigheden inzet die bijdragen aan het opbouwen, in stand houden en vergroten van vertrouwen. Die je zichtbaar terug ziet in zijn gedrag want hij zegt tegen zijn mensen dat hij vertrouwen belangrijk en essentieel vindt. En hij laat mensen dingen doen omdat hij ze vertrouwt. Tot slot zorgt hij dat hij een omgeving creëert waarin vertrouwenspersonen aanwezig zijn en waar vertrouwen het uitgangspunt is.

Je ziet in het voorbeeld dat 'vertrouwen' op elk niveau terug komt. En dat de niveaus elkaar ondersteunen en niet tegen spreken. Daarnaast is het mogelijk te zien dat wat boven in de piramide staat (missie en identiteit) zijn invloed heeft op de lagere niveaus. En andersom, dat de lagere niveaus bijdragen om het hoogste niveaus, missie, te bereiken.

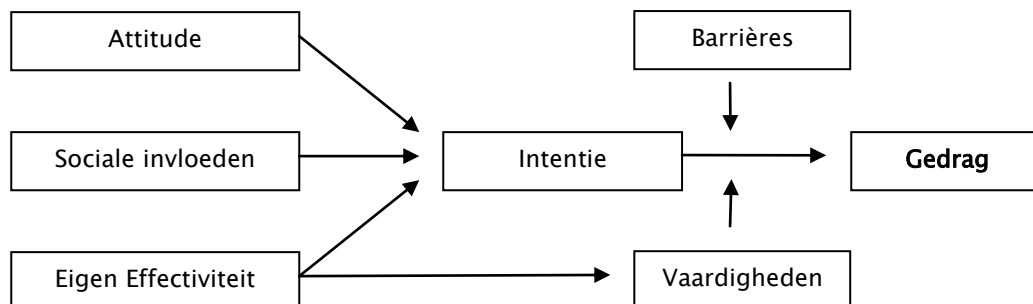
Het is ook mogelijk dat iemand niet congruent is maar divergent (uiteenlopend). Je ziet dat een onderwerp niet terug komt op alle niveaus of dat bijvoorbeeld iemand gedrag vertoont wat niet in overeenstemming is met zijn overtuiging.

2.5 Visie onderzoeker

Door de opdrachtgever is gevraagd de logische niveaus van Bateson in het onderzoek te betrekken. Als onderzoeker is het zeer belangrijk objectief en kritisch te zijn naar het eigen handelen. Vandaar dat hier de visie van de onderzoeker wordt beschreven over het toepassen van Bateson in dit onderzoek.

Het is positief dat er bij dit onderzoek een theorie wordt betrokken die in de organisatie van de opdrachtgever bekend is en regelmatig wordt toegepast. Zodat dit onderzoek theorie en praktijk met elkaar verbind.

De theorie van de logische niveaus van Bateson wordt vaak gebruikt in verband met leren. En het is goed om deze theorie te gebruiken rondom één thema, zodat er op de verschillende niveaus in gezoomd kan worden, om te kijken hoe het thema terug te vinden is op elk niveau. In dit onderzoek worden de logische niveaus onder andere gebruikt als basis in de interviews. Er wordt van de onderzoeker gevraagd zoveel mogelijk informatie rondom het faciliteren van werk-privé balans naar boven te halen in de interviews en daarnaast per thema te kijken of die terug komt op alle niveaus en in welke vorm. Dus als een manager aangeeft vertrouwen belangrijk te vinden zou de onderzoeker moeten checken of vertrouwen ook in de omgeving, het gedrag, de vaardigheden, de identiteit en de missie aanwezig zijn. Dit is zeer omvangrijk. Daarnaast is het lastig te interpreteren op welk niveau het antwoord van een manager zit, of het een overtuiging is of bijvoorbeeld kennis. Het had de voorkeur van de onderzoeker genoten om het ASE model te gebruiken, zie figuur 2.



Figuur 2. Het ASE model

En te onderzoeken wat de houding van managers is ten opzichte van het faciliteren van werk-privé balans (attitude), welke invloed belangrijke andere hebben (sociale invloeden) en wat de inschatting is van de managers over hun eigen mogelijkheden om het gedrag uit te voeren (eigen effectiviteit). De attitude, sociale invloeden en eigen effectiviteit samen bepalen de intentie van een persoon om het gedrag uit te voeren. In

welke mate een persoon het gedrag daadwerkelijk uitvoert is afhankelijk van vaardigheden en barrières. Het ASE model wordt volgens Lechner, Kremer, Meertens en Vries (2008) gebruikt als basis voor de ontwikkeling van interventies om gezond gedrag te bevorderen. Een kritiekpunt van het model is dat er slechts beperkte plaats is voor emotionele factoren die het gedrag beïnvloeden. Hier is bij de logische niveaus van Bateson juist veel plaats voor. Het voordeel van het ASE model is dat het duidelijk structuur biedt en de verschillende variabelen eenvoudiger in kaart zijn te brengen dan de verschillende logische niveaus.

3.0 Methode

In dit hoofdstuk zullen de deelnemers, de materialen en de procedure worden besproken. Zodanig dat alle resultaten goed te interpreteren zijn en een andere onderzoeker het onderzoek op basis van deze beschrijving kan repliceren.

3.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek heeft een explorerend karakter. Er is nog geen onderzoek gedaan naar welke factoren een rol spelen bij het faciliteren van werk-privé balans door managers en in het bijzonder door Philips managers. Bij een exploratief onderzoek staat de ontwikkeling van begrippen, hypothesen of een theorie voorop (Baarda, Goede, & Teunissen, 2005).

Met een kwalitatieve survey door middel van interviews is getracht de aard van bestaande opvattingen, betekenissen en gedragingen van managers onder zo natuurlijk mogelijke omstandigheden te beschrijven en te inventariseren. Kwalitatief onderzoek is een geschikte methode voor explorerend onderzoek. Omdat de literatuur nog niet beschikt over alle relevante gegevens moet dat worden gevraagd aan de betrokken populatie. Door middel van het interview wordt begonnen met hele open vragen en vervolgens kan er door gevraagd worden naar meer details. Daarnaast wilde de opdrachtgever dat er gebruik werd gemaakt van interviews om zo het onderwerp te promoten. Door het terug geven van samenvatting hoopte de opdrachtgever mensen aan het denken te zetten en langer stil te staan bij het onderwerp vergeleken bij het invullen van een enquête.

3.2 Deelnemers

Aan het onderzoek deden 20 managers mee van de 1734 managers die bij Philips Nederland werken. Zij hebben allemaal gereageerd op een uitnodigingsmail om mee te werken aan het onderzoek. De uitnodigingsmail is weergegeven in bijlage 3. De uitnodigingsmail is naar alle medewerkers gestuurd van Philips Innovation Services. Daarnaast is de mail via de netwerken van de Employability Center Consultants en Diversity & Inclusion manager verspreid naar onder andere het Vrouwennetwerk, Focusgroep Employability en Hoofd sociale zaken. Daarnaast is de uitnodiging geplaatst op de interne netwerksite 'Connectus' in de groepen: 'Working Parents program', 'United Coaches of the Benelux' en 'sociale innovatie'. Er heeft na het aanmelden geen selectie plaats gevonden omdat het aantal aanmeldingen gelijk stond aan het vereiste aantal. De deelnemers komen uit alle hoofddivisies. Van de 20 deelnemers waren er 18 man en 2 vrouw. Een verhouding die dicht bij het bedrijfsgemiddelde ligt van 17,3% vrouw en 82,7% man. Daarnaast zitten de deelnemers in verschillende salarisniveaus, vergelijkbaar met midden management, hoger management en top management. De gemiddelde leeftijd is 48 jaar.

3.3 Materialen

Het explorerend onderzoek is uitgevoerd door middel van gedeeltelijke gestructureerd interview. Het meetinstrument is een topiclijst waarin de onderwerpen staan die besproken worden en waarin de voorkeur voor de vraagvolgorde wordt aangegeven. De vragen liggen niet vast. Gekeken naar de situatie is de vraagvolgorde of de formulering soms aangepast. Zie bijlage 3 voor de topiclijst die is gehanteerd. Het registreren van de gegevens, heeft plaats gevonden door het maken van geluidopnamen en aantekeningen.

3.4 Procedure

In de oriëntatiefase is er gesproken met een HR-manager en enkele werknemers van het Employability Center over het thema werk-privé balans. Daarnaast is er verschillende wetenschappelijke literatuur bestudeerd over dat thema. Alle bronnen samen hebben geleid tot informatie die betrekking heeft op werk-privé balans en in het bijzonder het faciliteren daarvan. De informatie is vervolgens onderverdeeld in de logische niveaus van Bateson omdat dit de basis vormt voor het bevragen van de respondenten. Op basis van de verkregen informatie is een topiclijst samengesteld. De topiclijst is gecheckt in de eerste twee proefinterviews en daarna wat aangepast om gebruiksgemak te bevorderen. Door de algemene vragen, zoals leeftijd en salarisniveau, van het begin naar het einde van de topiclijst te verplaatsen. Daarnaast is de hoeveelheid informatie in de topiclijst geminimaliseerd

Vervolgens wordt na elk interview de methode van constante vergelijking toegepast (Baarda, 2005). De gegevens worden aangevuld met open interviews en direct na de dataverzameling grondig geanalyseerd. Allereerst worden de interviews helemaal uitgetypt en opgedeeld in tekstfragmenten en overbodige informatie wordt door gestreept. De zinnige tekstfragmenten worden voorzien van een label die de lading zo veel mogelijk dekt. Vervolgens worden deze codes geanalyseerd en geordend. Bekeken wordt of er labels zijn die overlappen of onder een zelfde thema kunnen vallen. Er wordt gekeken of er een bepaalde structuur in valt te ontdekken. Als dat het geval is worden nieuwe label op een hoger abstractieniveau geformuleerd in de vorm van (hoofd)thema's. Door middel van de daarop volgende interviews wordt getoetst of de thema's ook daar in voor komen. Als dit niet zo blijkt te zijn dan worden er weer nieuwe thema's geformuleerd of toegevoegd, net zo lang tot de opvolgende interviews de verkregen thema's bevestigen. Als de nieuwste verkregen informatie uit de interviews overeenkomen met de thema's, is verzadiging op getreden en zal er niet verder worden geanalyseerd. Vanuit de thema's en de bijbehorende subthema's is een taxonomie ontstaan (deze is toegevoegd in bijlage 4). Een schema dat aangeeft welke hoofdthema's er zijn en welke subthema's daar ondervallen en hoe frequent die aan de orde zijn gekomen in de interviews. Op basis van de taxonomie zijn de resultaten beschreven en kan deelvraag 2 worden beantwoord.

Om de objectiviteit van de analyse te verhogen worden de eerste twee interviews ook geïnterpreteerd en geanalyseerd door een tweede persoon. Door het vergelijken van de analyses worden verschillen besproken en regels vast gelegd rondom interpretatie en analyse.

3.5 Instructie

De instructie bestaat uit het welkom heten en het kader uitleggen. Hoe het onderzoek en de onderzoeksvraag is ontstaan. Vervolgens wordt gevraagd of het gesprek opgenomen mag worden waarbij wordt verteld dat alle informatie vertrouwelijk wordt behandeld. En dat er uitspraken in het rapport terug kunnen komen maar zodanig dat het niet terug te herleiden is naar de betreffende respondent. Daarnaast wordt er aangegeven dat er aantekeningen worden gemaakt ter ondersteuning van het gesprek. Vervolgens wordt het doel van het gesprek besproken en voorbeelden van thema's die aanbod zullen komen aangehaald. Er wordt aangegeven dat vragen niet beantwoord hoeven te worden indien ze te persoonlijk zijn, etc. Ook wordt de duur van het interview aangegeven. Tot slot wordt er aangegeven dat ze vragen kenbaar moeten maken. En of ze op dat moment vragen hebben. Zo niet dan start het interview. Aan het einde van het interview wordt gevraagd of de respondent een onderwerp wil toevoegen en of ze hun EES score wilde delen. Tot slot wordt de respondent bedankt voor het gesprek.

De interviews zijn afgenomen binnen een tijdsbestek van 5 weken. De interviews duurde gemiddeld anderhalf uur en vonden het vaakst plaats op de locatie van de managers. Afhankelijk of zij een eigen kamer beschikbaar hadden werd het interview daar gevoerd anders werd een vergaderruimte gereserveerd. De topiclijst werd als ondersteuning gebruikt om te zorgen dat alle onderwerpen aan bod kwamen. Maar de volgorde van de onderwerpen bepaalde de respondent grotendeels. Als de respondent zijn EES score wilde delen met de onderzoeker werd een mail na afloop van het interview verzonden met de vraag of de respondent zijn score wilde delen voor het onderzoek. Met het argument om zo ook een beeld te krijgen van hoe zijn medewerkers hem beoordeelden.

Bij de eerste paar interviews heeft een tweede persoon mee gekeken en gelet op objectiviteit en het bevragen van de logische niveaus. De objectiviteit werd gewaarborgd door de eigen mening achterwege te laten en zaken samen te vatten in de woorden van de respondent. Om te zorgen dat alle niveaus aandacht kregen werd de schematische weergave van de logische niveaus soms bij het gesprek gehouden, als geheugensteun. Het model werd aan het einde dan toegelicht aan de respondent.

4.0 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het kwalitatieve onderzoek worden weergegeven. Door een beschrijving van de stappen die de onderzoeker heeft genomen.

4.1 Hoofdthema's

Na het analyseren van enkele interviews bleek dat per interview managers gemiddeld 1 missie uitspraken, 5 uitspraken deden op identiteitsniveau, 70 overtuigingen uitspraken, 10 vaardigheden uitspraken, 35 uitspraken op gedragsniveau bespraken en 4 uitspraken deden over de omgeving. Al die informatie ging over verschillende onderwerpen die met werk-privé balans te maken hebben. Door de grote hoeveelheid informatie was het mogelijk om 'er in te verdwalen'. Om structuur te bieden is gezocht naar een structuur waar de informatie onderverdeeld en aan opgehangen kon worden zodat het overzicht behouden kon blijven. De hoeveelheid data is gereduceerd door onderwerpen met verschillende titels die op het zelfde neerkomen onder één noemer te scharen. Zo werd er bijvoorbeeld gesproken over 'dingen doen die je belangrijk vindt' en 'ik vind dit belangrijker dan dat' deze verschillende uitspraken zijn ondergebracht bij de noemer 'prioriteiten stellen'. Daarnaast werden onderwerpen die overlap vertoonde of vaak in relatie met elkaar werden genoemd onder verdeeld in een noemer die verschillende onderwerpen omvat. Dit laatste heeft er voor gezorgd dat er vijf hoofdthema's zijn ontstaan waar verschillende elementen (labels) onder vallen. Na het analyseren van tien interviews bleek dat de vijf thema's in elk interview naar voren kwamen en alle elementen daar onder te scharen viel. Na tien interviews kwamen er ook geen elementen meer bij er was er verzadiging opgetreden.

In de volgende paragraaf zal elk gevonden thema worden beschreven. Voor de leesbaarheid van het verslag is er voor gekozen om elk thema direct te koppelen aan literatuur (gecursiveerd). Dus deze wordt niet meer in het hoofdstuk conclusies besproken.

4.1.1 Teamafspraken

Het thema 'Teamafspraken' bleek naar boven te komen. Veel managers gaven in de gesprekken aan hoe ze tegen bepaalde faciliteiten aankeken zoals thuiswerken en parttime werken. Daarnaast hadden ze bepaalde verwachtingen van hun team rondom werk-privé balans. En gaven ze aan bepaalde vaardigheden in te zetten om afspraken met hun team te maken. En al deze zaken waren van invloed of managers inderdaad afspraken maakten of dit niet deden en daarmee hun team erg vrij lieten.

Het thema 'Teamafspraken' zie je vooral terug in de literatuur over 'het nieuwe werken'. Het nieuwe werken zien veel bedrijven als middel om een goede werk-privé balans te krijgen. Spinder (2011) verwijst naar de definitie van professor Volberda: " Het nieuwe werken (HNW) betreft het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve

organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren. " Bij het nieuwe werken worden ook verschillende faciliteiten ingezet. Gebruik maken van verschillende faciliteiten zoals flexibele werktijden, thuiswerken of parttime werken kan leiden tot een andere manier van werken omdat niet iedereen meer op de zelfde tijd aanwezig is op kantoor. Dat betekent dat er goede afspraken gemaakt moeten worden over wanneer medewerkers en leidinggevende elkaar zien, wanneer je bereikbaar bent, hoe je wordt beoordeeld als niet al je handelingen zichtbaar zijn en hoe er wordt omgegaan met overwerken. Spinder geeft aan dat niet iedereen meer op de zelfde tijd en plaats werkt. Daarom moeten ontmoetingen georganiseerd worden door afspraken te maken. Hoefnagels en Froeling (2011) adviseren om afspraken te maken over aanwezigheid en output. Zo adviseren ze een fysiek minimum voor aanwezigheid om te voorkomen dat medewerkers elkaar niet meer zien. Daarnaast adviseren ze dat medewerkers met hun leidinggevende afspraken maken over de output die hij oplevert. Voor de ene medewerker is dat lastiger dan voor de andere. Het is dan belangrijk om contact te houden om te kijken of het werk goed verloopt. En dat vinden ze een taak voor leidinggevende en medewerker samen.

4.1.2 Observeren, signaleren & monitoren

Een ander overkoepelend thema, 'Observeren, signaleren, monitoren', kon zo ook worden gevormd na het clusteren van thema's en begrippen met het zelfde onderwerp. Dit thema gaat over het peilen en toetsen door managers van bijvoorbeeld de privésituatie en de mate van werkdruk, energie en plezier in het werk van medewerkers door managers. Managers gaven in de gesprekken aan dat belangrijk te vinden. En de meeste gaven aan waaraan je kunt zien hoe het met een medewerker gaat en wat mogelijk een belangrijke factor is die onbalans veroorzaakt. Ook vertelden ze wie volgens hen initiatief moet nemen als er signalen zijn dat het niet goed gaat met een medewerker. Hierbij werden als vanzelfsprekend de vaardigheden observeren, signaleren en monitoren ingezet. Het thema gaat ook over hoe de omgeving eruit ziet en welke rol die speelt in het observeren, signaleren en monitoren.

Nauta en Sloten (2004) geven met betrekking tot het thema Observeren, signaleren en monitoren aan dat de manier van signaleren een belangrijke voorspeller is van het gedrag bij onbalans. Met name wanneer onbalans informeel gesignaleerd wordt, bijvoorbeeld door er wat van te zeggen als iemand zichtbaar niet lekker in zijn vel zit, blijkt dat medewerkers meer kiezen voor open overleg. Ook wanneer de leidinggevende snel contact opneemt bij ziekte blijken medewerkers meer open te overleggen. Nauta en Sloten geven de volgende beschrijving als voorbeeld van informele signalering: "Ik maak dagelijks een wandeling over mijn afdeling, en dan spits ik mijn oren voor lief en leed. En als iemand ziek is, dan bel ik op. Mede door die wandeling heb ik met al mijn medewerkers een vertrouwensband opgebouwd. Daardoor weten ze dat mijn telefoontjes bij ziekte ook geen controle zijn, maar oprechte belangstelling voor wat er met ze aan de hand is. Met als gevolg dat het makkelijker wordt om ook pijnlijke zaken met me te bespreken. " Volgens Nauta en Sloten is onbalans eerder regel dan uitzondering. Daarom is het voor zowel leidinggevende als medewerkers zelf belangrijk om een 'vinger

aan de pols' te houden. Leidinggevende kunnen dat doen door niet alleen jaarlijkse functioneringsgesprekken, maar ook in de dagelijkse ontmoetingen af en toe vraagt hoe het met hun medewerkers gaat en wat hen momenteel (de)motiveert. Zo komt een ernstige vorm van onbalans nooit onverwacht en kan vroegtijdig gekozen worden voor een oplossende aanpak die uitval voorkomt.

4.1.3 De dialoog

Alle managers bespraken met medewerkers zaken rondom de werk-privé balans, hieruit komt het thema 'dialoog voeren'. Managers gaven aan dat dit verder gaat dan alleen een gesprek bij de koffieautomaat. Het gaat om een (serie van) 1 op 1 gesprek(ken) vaak naar aanleiding van een voorval, observatie of signaal, mogelijk verkregen van een derde. Onder dit thema vallen ook de vaardigheden, het gedrag en de omgeving die over observeren, signaleren of monitoren gaan.

Het thema 'Dialoog' bestaat uit de subthema's gespreksstijl, initiatief nemen en vaardigheden. Nauta et al. (2008) geven aan dat om tot maatwerk te komen in arbeidsrelaties er veelal overleg nodig is tussen medewerkers en leidinggevenden. Overleg gebeurt op formele momenten (functioneringsgesprekken) en op informele momenten. Medewerkers en leidinggevenden zeggen beiden vooral voor de gespreksstijl 'oplossen' te kiezen, ze gaan voor win-win afspraken. Toegeven doen ze ongeveer evenveel, terwijl ze het minst vaak kiezen voor de gespreksstijl 'forceren'. Leidinggevenden nog minder dan medewerkers ondanks de mogelijkheid om de macht te gebruiken waarover ze bezitten. Leidinggevenden worden vaker wel dan niet benaderd door een van hun medewerkers om bestaande afspraken te veranderen. Ook leidinggevende benaderen medewerkers om te praten over afspraken maar dat gebeurt minder vaak dan andersom. Het vaakst benaderen leidinggevende hun medewerkers voor maatwerkafspraken over te leveren prestaties en ontwikkelmogelijkheden en het minst vaak voor maatwerkafspraken, kinderopvang en beloning. Het initiatief om werk-privé te bespreken ligt dus het vaakst bij medewerker.

Woudstra (2011) geeft aan dat er behoefte is aan een respectvolle en gelijkwaardige verhouding tussen leidinggevenden en medewerker waarin een goede dialoog mogelijk is op basis van wederzijds vertrouwen, niet zozeer uit gaande van tegengestelde belangen, maar van een overlap in belangen. Zoals Woudstra schrijft: "In dialoog met elkaar is meer te bereiken."

Onbalans in de relatie werk-persoon vormt het centrale thema van het onderzoek van Nauta en Sloten (2004). Zij schrijven dat zowel in het werk als in de privé situatie voorturend veranderingen optreden die een bestaande balans kan verstoren. Aangehouden werd dat bij probleemoplossend gedrag van zowel medewerker als leidinggevende lagere verzuimcijfers voorkomen dan bij vermijdend of aanpassend gedrag. Door middel van met elkaar in dialoog gaan zullen medewerkers samen met hun leidinggevende voortdurend sleutelen aan die balans, juist om het evenwicht te bewaken of zo nodig te herstellen door met elkaar in dialoog te gaan. Een eerste stap in de richting van een oplossing voor de onbalans is om de onbalans aan de orde te stellen. Ruim 80% van de medewerkers is gaan praten met de leidinggevende.

4.1.4 Maatwerkafspraken

Maatwerkafspraken is het vierde thema wat is ontstaan. Dit thema is een vervolg op het thema 'De dialoog'. Want managers gaven vaak aan dat naar aanleiding van een gesprek met medewerkers ze tot afspraken kwamen. Die afspraken worden gemaakt tussen een medewerker en zijn manager. Deze afspraken hoeven niet geldig te zijn voor collega's. Ook hier worden alle logische niveaus bij betrokken die over dat onderwerp gaan.

Het boek van onder andere Aukje Nauta 'Loven en bieden over werk' gaat over maatwerk en dialoog voering en dat beschrijft het belang van maatwerk:

Vanwege het strategische karakter van arbeidsrelaties is het voor organisaties van levensbelang stil te staan bij de aard van hun huidige en gewenste arbeidsrelaties. Ook werknemers stellen zichzelf vragen over waar ze meer kunnen verdienen, of ze 'uitontwikkeld' zijn, of ze samen met hun partner parttime willen werken. Al deze vragen van zowel de organisatie als de medewerker vragen om afstemming, zodat beide partijen maximaal profijt van elkaar hebben. Daarom pleiten ze voor maatwerk in arbeidsrelaties.

In het boek 'Philips 2020: Klaar voor de toekomst!' wordt gesproken over i-deals, een wetenschappelijke term voor maatwerk.

De grenzen van het traditionele werken (CAO afspraken) kunnen volgens Woudstra als star en niet ondersteunend aan een goede werk-privé balans worden ervaren (2011). Om in de praktijk meer mogelijk te maken dan op papier kan er gebruik worden gemaakt van i-deals. Een i-deal komt tot stand wanneer een individuele medewerker met zijn werkgever individuele afspraken maakt rond arbeidsvoorwaarden. In ieder geval is een gedeelte van de afspraak speciaal op maat gemaakt voor het individu en wijkt daarmee af van wat is afgesproken met collega's in soortgelijke functies of in dezelfde afdeling. De afspraak is in het voordeel van zowel de medewerker als de werkgever. De onderhandeling vindt plaats op basis van de waarde van de medewerker voor de werkgever: de werkgever motiveert en behoudt een gewaardeerde medewerker en de medewerker wordt tegemoetgekomen in zijn wensen en behoeften. I-deals kunnen de vorm aannemen op een zichzelf staand element in een verder gestandaardiseerd arbeidsvoorwaardenpakket, maar kunnen ook veel verder gaan. En moeten uitlegbaar aan en rechtvaardig zijn in de ogen van directe collega's; het gaat niet om vriendjespolitiek maar om verdiende afspraken op basis van waarde die een medewerker voor de organisatie heeft. I-deals worden gesloten over inzetbaarheid, persoonlijke ontwikkeling, arbeidsvoorwaarden en werk-privé balans.

I-deals zijn gebaseerd op de Sociale uitwisselingstheorie (Social exchange theory). De definitie van de Sociale uitwisselingstheorie volgens Aronson, Wilson, en Akert (2007) is:

"Het idee dat de gevoelens die mensen over een relatie hebben afhankelijk kan zijn van hun perceptie van de kosten en baten van die relatie, van het soort relatie die ze verdienen en van hun kansen op een betere relatie met iemand anders."

Baten zijn de positieve bevredigende aspecten van een relatie die haar de moeite waard maken en die haar versterken. Bijvoorbeeld toegang tot status, geld, activiteiten of andere mensen. De kosten zijn de ergerlijke gewoontes en eigenschappen van de ander die je voor lief neemt. Het resultaat van de relatie staat gelijk aan de baten min de kosten.

Resultaat relatie = Baten – Kosten

Als dit een negatief getal oplevert is de relatie niet goed. Hoe tevreden je bent hangt ook af van het vergelijkingsniveau.

$$\frac{\text{Mijn Baten}}{\text{Mijn Kosten}} = \frac{\text{ander Baten}}{\text{ander Kosten}} = 1$$

De baten en de kosten moeten gelijk staan aan de baten en de kosten van de ander. Als dit niet gelijk is, is er geen gelijkwaardige uitwisseling.

4.1.5 Rolmodel

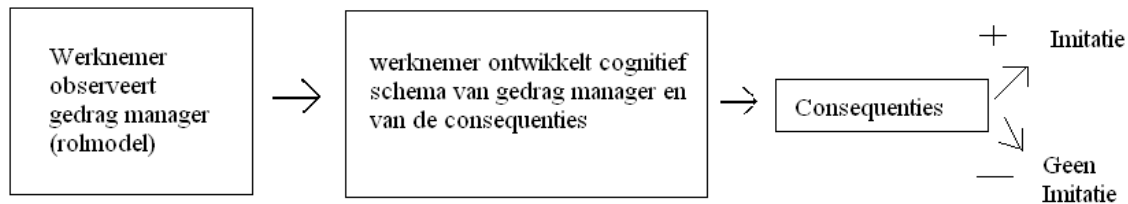
Tot slot is het thema 'Rolmodel' ontstaan. Dit thema gaat over de manager zelf en welk voorbeeld zij zijn voor hun medewerkers, of managers bewust zijn van hun positie en voorbeeldgedrag, hoe ze mogelijk tegen hun eigen balans aankijken en welk gedrag managers daadwerkelijk inzetten om te zorgen voor een eigen balans en daar mogelijk mee een voorbeeld zijn voor hun mensen.

Het thema 'rolmodel' komt uitgebreid terug in de literatuur. Vonk (2007) zegt hier het volgende over: Mensen moeten leren om het voordeel in te zien van de dialoog, praten over privé en het maken van maaatwerkafspraken. Mogelijk helpt een rolmodel hierbij, want wanneer mensen zien dat anderen die belangrijk zijn zich op een bepaalde manier gedragen, zijn ze geneigd dit gedrag te imiteren. Dit wordt volgens Vonk sociaal leren of modeling genoemd. Gedrag wordt dus overgenomen van anderen. Hetzelfde geldt voor attitudes. Wanneer belangrijke anderen of rolmodellen zich negatief over een onderwerp uitlaten is de kans groot dat dit wordt overgenomen. Dit wordt versterkt als die anderen beloond worden. Kortom goed voorbeeld doet goed volgen.

Een tweede belangrijke vorm van sociale invloed is sociale vergelijking. Mensen spiegelen zich aan anderen, om na te gaan of zij er de juiste denkbeelden en opinies op nahouden. Daarvoor kiezen zij bij voorkeur personen uit die in bepaalde opzichten op hun lijken. Sociale vergelijking van attitudes en meningen treedt met name op wanneer het voor mensen onduidelijk is wat ze ergens van moeten vinden. Ze gaan er dan met anderen over praten om zich op die manier een mening te kunnen vormen.

In het algemeen worden onze attitudes beïnvloed door groepen waar we lid van zijn of willen worden, of door personen die belangrijk voor ons zijn. Deze functioneren als referentiegroepen of –personen: we identificeren ons met deze mensen, en dit leidt vaak tot conformisme; attitude aanpassen aan de groep.

In figuur 3 is de werking van de sociale leertheorie weergegeven volgens Bloemers en Hagedoorn (2008).



Figuur 3. De werking van de sociaal leertheorie.

Zijn de consequenties van het gedrag van het rolmodel positief, dan zal dit gedrag geïmiteerd worden. Zijn de consequenties echter negatief, dan zal het gedrag niet langer geïmiteerd worden. Vooral bij kritiek gedrag, waarbij er veel op het spel staat, is het van belang dat er in een organisatie gebruik wordt gemaakt van goede rolmodellen. We hebben dit o.a. gezien bij sociale beïnvloeding, waarbij managers zelf het goede voorbeeld moeten geven. Uit een groot onderzoek van Rodgers & Hunter (1991) bleek dat bij het willen invoeren van Management by Objectives (MBO)³ in een organisatie, de twee belangrijkste voorwaarden voor succes bestonden uit de commitment (betrokkenheid) en participatie van het topmanagement. Verleende het topmanagement actieve steun en werd er actief geparticipeerd via voorbeeldrollen bij het invoeren van MBO, dan bleek dat de productie van de organisatie gemiddeld met ruim vijftig procent steeg. Deed het topmanagement niet actief mee, dan steeg de productie gemiddeld maar met zo'n vijf procent.

Binnen organisaties wordt voortdurend getracht het gedrag van werknemers te vormen, zodat het zo effectief en efficiënt mogelijk is. Dit noemen Bloemers en Hagedoorn ook wel het 'shapen' van gedrag. Bij dit shapen van gedrag kunnen organisaties gebruik maken van de verschillende leerbenaderingen, bijvoorbeeld sociaal leren door te zorgen voor de aanwezigheid van goede rolmodellen. Dit kan mogelijk bijdrage dat werknemers en managers uiteindelijk leren om juist dat gedrag te vertonen waar de organisatie het meest baat bij heeft.

Nauta en Sloten (2004) geven aan dat rolmodellen blijken samen te hangen met open overleggen en vermijden. Hoe vaker medewerkers iets gelezen of gehoord hebben over collega's die onbalans hebben ervaren, evenals over de constructieve manier waarop collega's die onbalans hebben aangepakt, hoe vaker men kiest voor open overleggen en hoe minder vaak voor vermijden.

³ MBO is een managementsysteem waarbij de globale doelstellingen die op het hoogste managementniveau zijn ontwikkeld, op elk lager niveau een nadere operationele invulling krijgen door vertaling in subdoelen en streefdata.

De vijf hoofdthema's die naar aanleiding van analyse naar voren zijn gekomen worden bevestigd in de literatuur. De vijf hoofdthema's kunnen gezien worden als thema's die de managers als belangrijk ervaren omdat ze in elk interview (soms impliciet) naar voren zijn gekomen. Daarnaast worden de hoofdthema's gezien als een overkoepeling van verschillende elementen en factoren die een rol spelen bij het faciliteren van werk-privé balans.

4.2 Resultaten per hoofdthema

De resultaten zijn vervolgens onderverdeeld in zes thema's. Verschillende onderwerpen vallen onder één thema, zoals hierboven besproken. Per thema zullen de bijbehorende missie, identiteit, overtuigingen, vaardigheden, gedragingen en omgeving worden beschreven. Zaken die over werk-privé balans in het algemeen gaan en betrekking hebben op alle vijf de hoofdthema's tegelijkertijd zullen worden besproken in de paragraaf 'werk-privé balans'. Omdat dit een overkoepelend thema is zal dat thema eerst worden besproken, vervolgens zullen de thema's worden beschreven die een onderdeel zijn van het faciliteren van werk-privé balans.

In onderstaande beschrijving van de resultaten wordt een schatting gegeven van het aantal managers dat iets vindt, kan of doet op basis van wat managers in de interviews hebben gezegd. Het wil niet zeggen dat de overige manager die overtuigingen, vaardigheden of gedraging niet uitvoeren of hebben. Alleen dat het niet in het gesprek naar voren is gekomen of niet als zodanig door de onderzoeker is geïnterpreteerd.

4.2.1 Werk-privé balans

Missie

Aan het einde van het interview is gevraagd naar de missie van de manager.

In de missies van managers komen globaal twee thema's naar voren; mensen en werk. Enkele managers hebben een missie die alleen is gericht op mensen. Een voorbeeld van een missie die als mensgericht wordt geclassificeerd: "Mijn missie is jonge academici of Hbo'ers opsporen, vinden en zo snel mogelijk laten groeien." De meeste managers hebben een missie die de combinatie van mensen en werk vertegenwoordigd. Een voorbeeld van zo'n missie: "Ik wil dat mensen zo goed mogelijk in hun vel zitten om hun werk hier te doen." Of: "Dit bedrijf te laten overleven zodat we een plezierige tijd hebben op ons werk waarin we plezierig met elkaar en voor je zelf life fullfilment bezig bent en waar je geld aan over houdt zodat je thuis ook nog kan invullen naar wens."

Identiteit

Er is onder andere een beeld verkregen van de identiteit van de manager door te vragen of de managers de volgende zin willen af maken: Ik ben een manager die....

Daarnaast hebben managers gedurende het gesprek soms zelf aangegeven dat ze iets als persoon belangrijk vinden. Vaak zeggen ze: Ik ben iemand die....

Ook bij 'Identiteit' kan je grof gezegd de hoofdmoot verdelen in beschrijvingen en eigenschappen die mensgericht zijn en die werkgericht zijn.

De helft van de managers geeft een beschrijving van zichzelf waarin de strekking is; ik werk graag met mensen, ik ben een peoplemanager of ik ben een mensenmens. Daarnaast noemen ze eigenschappen als betrokken, pleaser, helpen en ondersteunen en tonen van interesse.

De andere helft van de managers geeft beschrijvingen en benoemt eigenschappen die meer met het thema werk te maken hebben. Zo zegt een manager: "Ik zorg voor de ideale werkomgeving waardoor het resultaat floreert. Met de nadruk op zorg." Of: "Ik ben output driven." Daarnaast noemen ze kenmerken als doelgericht, gedreven, veeleisend, bazig en plichtsgetrouw.

Enkele managers noemen beschrijvingen en eigenschappen die onder beide thema's vallen. Zo zegt een manager; Ik ben een mensenmens. Maar hij zegt ook: "Ik ben iemand die snel de verkeerde keuze maakt en voor het werk kiest."

Naast de thema's werk en mensen is er ook nog een derde thema; vertrouwen. De helft van de managers geeft aan dat ze handelen op basis van vertrouwen: "Ik ben een manager die handelt op basis van vertrouwen in plaats van controle."

Meerdere managers hebben op persoonlijkheid iets gemeenschappelijk. In hun gesprekken benoemden zij dat ze een 'rood' profiel hebben, gekeken vanuit Insights (een persoonlijkheidstest). Mensen met een rood profiel zijn wilskrachtig, prestatiegericht, veeleisend, vastberaden en doelbewust.

Er zijn ook beschrijvingen en eigenschappen die niet overeenkomen met andere maar meer terug verwijzen naar persoonlijkheidseigenschappen zoals: "Ik zie mezelf als een idealist", "Ik wil graag mr. be perfect zijn en in control", "Ik handel op basis van intuïtie en gevoel", "Ik ben formeel" of "Ik ben iemand die eerst even de kat uit de boom kijkt."

Daarnaast is bij de identiteit ook belangrijke levenservaring mee genomen, er vanuit gaande dat je gevormd wordt door de ervaringen die je op doet. Die ervaringen zijn bij elke manager weer anders. Een manager heeft zelf bijna een burn-out gehad, een andere manager werd aangestuurd op een directieve manier en heeft een periode gehad dat hij zijn baan niet leuk vond, een andere manager heeft in 5 jaar iets van 12 promoties gehad, weer een andere heeft een periode gehad waarin hij zelf geen balans kon vinden in zijn eigen leven en tot slot een manager opgegroeid in een tijd waar geluk niet vanzelfsprekend was.

Over het geheel genomen zie je dat de missie in lijn is met de identiteit. Mensen zien zichzelf of werkgericht of mensgericht. En een of beide thema's zie je terug komen in de missie.

Identiteit en missie zijn beschreven bij de resultaten van werk-privé balans. De missie en identiteit stijgen boven elk thema uit en zijn van toepassing op elk thema. Vandaar dat ze niet bij de andere thema's opnieuw worden beschreven.

Overtuigingen

De managers geven heel diverse invullingen aan het begrip werk-privé balans. Enkele voorbeelden van begrippen die managers noemen in hun definitie van werk-privé balans zijn: flexibiliteit, emoties, vooruit kijken, voorspelbaarheid, communiceren, transparantie, erkenning en genoegdoening, of het werk doen wat je leuk vindt.

Er zijn een paar overeenkomsten. Meerdere managers geven aan dat werk-privé balans te maken heeft met vertrouwen en dat vertrouwen erg belangrijk is. Vertrouwen is een begrip wat vaak is genoemd in de gesprekken.

De woorden werk, privé of thuis worden altijd genoemd in de definitie. En ze geven aan dat een juiste of goede combinatie daarvan kan voor sommige managers iets opleveren zoals gezondheid, tevredenheid, geluk of energie. Voor andere managers voorkomt dat druk, conflicten of energieverlies. Dus bijna alle managers geven aan dat je werk-privé balans terug ziet in energie, geluk, tevredenheid, voldoening, resultaat of gezondheid. De helft van de manager geeft hierbij aan dat werk en privé elkaar beïnvloeden.

“Werk-privé balans is in het belang van de medewerker als van het bedrijf.” “Faciliteren is compromis sluiten tussen persoonlijk belang en bedrijfsbelang wat leidt tot uitzonderlijk maatwerk.” De meeste managers vinden dat werk-privé balans zowel goed is voor de medewerkers als voor het bedrijf.

Iets minder dan de helft van de managers is er van overtuigd dat werk-privé balans speelt voor iedereen. Dat elke werknemer daar mee te maken heeft. De helft van de managers geeft aan dat werk-privé balans uniek is voor elke persoon. Zo zegt een manager: “Op work-life balance is niet één antwoord, dat is per persoon verschillend.”

De meeste managers geven aan dat werk-privé balans ook te maken heeft prioriteiten stellen.

Zo zegt een manager: “Werk-privé balans is het managen van verschillende zaken door het stellen van prioriteiten.”

Daarnaast stellen manager zelf prioriteiten, en daarin verschillen ze van elkaar. Sommige managers leggen de prioriteit bij de gezondheid van mensen, andere bij de klant. Een manager geeft aan: “Uiteindelijk draait het om het werk, werk staat op 1 en gezin op 2.”

Terwijl juist een andere manager zegt: “Werk komt niet op de eerste plek.”

Een manager geeft aan dat hij het stellen van prioriteiten lastig vindt: “Prioriteiten stellen blijft lastig, het is lastig om te zien wat is urgent en wat is belangrijk.”

De werknemer, de manager of iedereen is verantwoordelijk voor werk-privé balans.

Managers zijn niet eenduidig over bij wie de verantwoordelijkheid ligt. De helft van de managers geven aan dat de medewerker verantwoordelijk is. De rest vindt dat daarnaast ook de manager verantwoordelijk is. Een enkeling vindt dat iedereen (manager, medewerker, collega, groepsleider) een verantwoordelijkheid heeft.

Over wat succesfactoren of knelpunten zijn bij het faciliteren verschillen de managers erg van mening. Succesfactoren die worden genoemd zijn wederzijds begrip, psychologisch

contract, begrip en acceptatie van werk-privé balans in de organisatie en persoonlijke aandacht. Knelpunten die worden aangegeven zijn de eigen beperking of valkuil die je zelf als manager hebt, het niet op de hoogte worden gehouden van veranderende regelgeving en niet weten wat de standpunten van Philips als organisatie zijn in werk-privé balans en daardoor geen kader hebt om in te werken.

Vaardigheden & Kennis

Meerdere managers geven aan bij het faciliteren (basis) psychologiekennis in te zetten. Daarnaast worden persoonlijkheidstesten zoals vooral Insights of MBTI ingezet door de meeste managers.

Situationeel leidinggeven wordt door enkele managers toegepast. Ze geven aan dat ze de ene keer meer coachen en de andere keer meer gebruik maken van mentoring.

Gedrag

Enkele managers kijken wat ieder individu het hardst nodig heeft en maken individuele uitzonderingen.

Manager bespreken thema's rond werk-privé balans zoals werkdruk en plezier tijdens zowel formele momenten als informele momenten. Managers lopen langs de werkplekken van de medewerkers, ze plannen routines en informele werkoverleg momenten in.

Enkele managers geven aan dat ze het thema werk-privé balans niet expliciet bespreken. Zo zegt een manager: "Ik heb het thema niet expliciet besproken." Een andere manager zegt: "Werk-privé balans benoem je niet zo, het is iets wat je dagelijks uitoefent." Daarnaast zegt een manager: "Ik bespreek werk-privé balans niet omdat het geen noodzaak is op dit moment. Bijna iedereen doet het goed, heb ik het idee." Een ander zegt hierover: "Als er klachten uit de organisatie komen rondom Work-Life balance zou dat een reden zijn om er meer aandacht aan te besteden."

Managers stellen zelf prioriteiten, voor hun eigen balans als wel voor het organiseren van werkzaamheden.

Omgeving

De omgeving waarin managers faciliteren bestaat regelmatig uit een (project)omgeving waar rekening gehouden moet worden met een klant of met de pers. Meerdere manager hebben te maken met verschillende tijdzones waarin hun medewerkers moeten werken. Enkele manager zitten met hun team in een Work Place Innovation (het nieuwe werken) omgeving en beschikken niet over een vaste werkplek.

4.2.2 Teamafspraken

Dit thema gaat over hoe managers aankijken tegen bepaalde faciliteiten zoals thuiswerken en parttime werken. Daarnaast beschrijft het bepaalde verwachtingen die managers van hun team hebben rondom werk-privé balans. Vervolgens beschrijft het welke vaardigheden managers inzetten om afspraken met hun team te maken. En tot slot geeft het aan of managers inderdaad afspraken maken of dit niet doen en hun team erg vrij laten.

Missie & identiteit

Identiteit en missie zijn beschreven bij de resultaten van werk-privé balans in het begin van dit hoofdstuk. De missie en identiteit stijgen boven elk thema uit en zijn van toepassing op elk thema. Vandaar dat ze niet bij elk thema opnieuw worden beschreven.

Overtuigingen

Managers verwachten verschillende dingen van hun medewerkers. De meeste managers verwachten dat medewerkers initiatief nemen en om hulp vragen als er zich problemen voor doen. Meerdere managers verwachten dat hun medewerkers nadenken over hun eigen balans, of ze nog plezier hebben in hun werk en of ze gelukkig zijn. Ze verwachten een bepaalde mate van reflectie. Punten die managers niet met elkaar delen maar de verschillende verwachtingen van alle verschillende managers weergeven zijn: flexibiliteit, oog hebben voor het bedrijfsbelang, leveren van output, niet te veel hooi op hun vork nemen en dat ze niet de zelfde fouten maken als zij hebben gedaan.

Een aantal managers geeft aan dat ze van hun medewerkers verwachten dat ze flexibel zijn en daardoor flexibiliteit moeten aanbieden. Flexibiliteit geven en nemen. De meeste managers vinden zichzelf erg flexibel en geven zichzelf een 8 op een 10 puntsschaal.

Zaken waar afspraken over worden gemaakt zijn onder andere thuiswerken, aanwezigheid, flexibiliteit, parttime werken, overwerken. Hier hebben managers ook een opvatting over.

Thuiswerken wordt door de meeste manager toegestaan. Enkele managers vinden sommige functies niet geschikt voor thuiswerken of vinden dat de randvoorwaarden goed moeten worden ingevuld, thuiswerken met kinderen is niet mogelijk in hun ogen. In relatie met thuiswerken wordt het begrip aanwezigheid vaak genoemd. De meeste manager vinden dat als je in een team werkt je in bepaalde mate aanwezig moet zijn, een enkeling vindt het essentieel. Een enkeling geeft aan dat afwezigheid risico's met zich mee brengt zoals het ervaren van onpersoonlijk werk en communiceren naar medewerkers moeilijk gaat omdat niet iedereen altijd aanwezig is.

De meeste managers vinden parttime werken prima. Een kleine groep heeft moeite met parttime werken omdat de lage aanwezigheid de teamspirit niet ten goed komt of omdat parttime werken niet mogelijk is bij zware (management) functies.

Tegen overwerken wordt ook zeer verschillend aangekeken. De managers zijn hierbij globaal in drie groepen te verdelen. Er zijn managers die positief tegenover overwerken staan en aangeven dat als een deadline nadert dan moet het werk af, ongeacht

overwerken. Deze manager geven ook aan dat overwerken een vereiste is om carrière te maken.

Hier recht tegenover staan manager die vinden dat structureel overwerken niet fair is. En van hun mensen niet verwachten dat ze overwerken en dat je het mensen niet mag opleggen.

De laatste groep staat tussen de eerste twee groepen in en vindt dat overwerken nodig is afhankelijk van de zwaarte van de functie en de hoogte van het salaris.

Dit thema gaat in grote lijnen over ruimte geven versus begrenzen. Een aantal managers geeft aan dat ruimte geven belangrijk is en dat medewerkers daar positief gebruik van maken en hierdoor de mogelijkheden hebben om hun werk-privé balans naar eigen behoefte in kunnen vullen. Belangrijk hierbij is oog te hebben voor verbinding, mensen moeten zich wel verbonden voelen met elkaar en het bedrijf.

Vaardigheden & Kennis

Communiceren en adviseren zijn vaardigheden die managers inzetten. De vaardigheid communiceren wordt ingezet tijdens het bespreken van afspraken die managers met het team maken. En deze vervolgens te blijven communiceren naar het team door de tijd heen.

Adviseren wordt ingezet door een manager die rondom de randvoorwaarden van thuiswerken geen afspraken wil maken maar de mensen de vrijheid wil geven om dit naar eigen inzicht in te richten. Zij geeft haar medewerkers advies mee hoe ze het thuiswerken het beste in kunnen vullen naar haar inzicht.

Gedrag

De meeste managers noemen het woord vertrouwen in het gesprek. De helft geeft aan dat ze afspraken maken op basis van vertrouwen en het vertrouwen hebben in iedereen en dat ze dat vertrouwen ook geven door het toestaan van bepaalde faciliteiten en het geven van verantwoordelijkheid.

Het merendeel van de managers heeft zijn verwachtingen uitgesproken naar zijn medewerkers. Een deel heeft dit gedaan in de kennismakingsgesprekken, andere deden dit op zowel formele als informele momenten. Een manager geeft hierover aan: “Ik heb mijn verwachtingen tijdens 1 op 1 gesprekken uitgesproken. Ik draag het tijdens GWO (groepsworkoverleg) niet extreem uit, geef aan wat er kan, houdt het algemeen.”

Een deel van de managers maakt vaste teamafspraken over thuiswerken, flexibele werktijden en manier van communiceren. Ze maken afspraken wanneer het mogelijk is, in welke frequentie, hoe de randvoorwaarden moeten worden ingevuld. Andere managers maken geen teamafspraken en gaan per situatie in overleg en bespreken de voorwaarden en verlenen dan wel of geen toestemming. Een manager op topmanagement niveau maakt geen afspraken met zijn team omdat ze de afspraken niet nodig hebben om het zelf in te richten, zij hebben zelf voldoende bevoegdheid.

Ook al maken managers wel of geen expliciete afspraken, ze spreken hun medewerkers aan op verschillende dingen. Bijvoorbeeld dat ze hun uren moeten maken maar wanneer en hoe ze dat doen maakt niet uit. Een andere manager geeft aan dat medewerkers hun grenzen moeten aangeven en dat ze een minimaal aantal uren per week op kantoor aanwezig moeten zijn. Een andere manager zegt tegen zijn medewerkers: “Ze niet alleen moeten werken om hun uren vol te krijgen maar moeten gaan voor een leuke baan.”

Omgeving

Bij dit thema is geen omgeving in kaart gebracht of de omgeving is niet van toepassing.

4.2.3 Observeren, signaleren & monitoren

Dit thema gaat over het peilen en toetsen van bijvoorbeeld de privésituatie en de mate van werkdruk, energie en plezier in het werk van medewerkers door managers. Het beschrijft welke waarde managers toeschrijven aan dit thema en of het hun eenvoudig afgaat. Waaraan ze denken te kunnen zien hoe het met een medewerker gaat en wat mogelijk een belangrijke factor is in het krijgen van onbalans. En wie volgens hun initiatief moet nemen als er signalen zijn dat het niet goed gaat met een medewerker. Vervolgens geeft het aan welke vaardigheden managers inzetten en welk gedrag ze uiteindelijk laten zien. Tot slot wordt er beschreven hoe de omgeving eruit ziet en welke rol die speelt in het observeren, signaleren en monitoren.

Missie & Identiteit

Identiteit en missie zijn beschreven bij de resultaten van werk-privé balans in het begin van dit hoofdstuk. De missie en identiteit stijgen boven elk thema uit en zijn van toepassing op elk thema. Vandaar dat ze niet bij elk thema opnieuw worden beschreven.

Overtuigingen

De meeste managers hebben overtuigingen over het observeren, signaleren en monitoren van problemen en situaties. Managers geven aan het belangrijk te vinden. Meerdere managers geven aan het lastig te vinden omdat bijvoorbeeld werkdruk niet altijd zichtbaar is en je vaak te laat bent als je het hebt gesignaleerd, sommige mensen persoonlijke zaken minder snel op tafel leggen en de klant geen rekening houdt met werk-privé balans. Een manager zegt daarover: “Ik hoop dat mensen bij mij binnen lopen en mij tippen over signalen die ik niet zie. Als je het van niemand hoort kan je ook weinig doen.” Een andere manager zegt: “Je moet ook intuïtief kunnen aanvoelen dat het niet goed gaat ondanks dat de persoon dat zelf niet uitspreekt.”

Managers denken door naar verschillende dingen te kijken, te kunnen beoordelen hoe het met iemand gaat en hoe druk diegene is. Ze denken dat indicatiefactoren zijn: de hoeveelheid informatie binnen een uur, de mails en hoeveelheid werk, irritatie, mate van controle, feedback uit de omgeving over prestatie, onhandige aanpak, fouten, inflexibiliteit, gejaagd, te snel beslissingen nemen, geen besluiten nemen, te laat komen,

kort af, heel lang op kantoor zitten, veranderende performance, afspraken niet nakomen, veranderende uitstraling of energie.

Enkele managers geven aan hoe ze zien dat het goed gaat met een medewerker. Een manager zegt: “Ik denk dat het goed gaat omdat mensen de vrijheid krijgen en nemen om balans te vinden door bijvoorbeeld eerder naar huis te gaan.” Een andere manager zegt daarover: “Iemand die elke dag op tijd naar huis gaat, altijd alles netjes opgeruimd heeft, zich aan zijn woord houdt, als hij moe is hij het bij mij meldt, om thuiswerk vraagt, daar maak ik me niet zo snel zorgen om.”

Een van de mogelijke redenen dat er een onbalans kan ontstaan is doordat medewerkers te veel op hun bordje nemen. Veel managers hebben de overtuiging dat medewerkers het moeilijk vinden om nee te zeggen of het lastig vinden om hun grenzen aan te geven.

Argumenten die daarvoor worden aangedragen zijn, nee zeggen is ‘not done’, medewerkers zijn super gedreven en loyaal naar het bedrijf, ze hebben de vaardigheden niet om te reageren op een vraag die boven hun mogelijkheden gaat of werken te veel omdat ze denken dat andere dat van hun verwachten.

Als er dan signalen zijn dat het niet goed gaat met iemand, geven enkele managers aan dat meerdere mensen initiatief kunnen nemen als er zulke signalen zijn. Een manager geeft aan: “Meerdere mensen kunnen initiatief nemen als een medewerker een onbalans ervaart; de medewerker zelf, de manager, het projectteam, de projectleider, een coach, de teamleider, een collega of seniors op de afdeling.”

“Het voornaamste is de gezondheid van mensen” is een uitspraak die een manager doet. Meerdere managers lijken achter die uitspraak te staan doordat ze aangeven dat je mensen beter op korte termijn wat vrij kan geven dan dat iemand op lange termijn helemaal uitvalt.

Vaardigheden & Kennis

De naam van dit hoofdthema bestaat uit 3 vaardigheden; observeren, signaleren en monitoren. Alle managers passen de eerste twee vaardigheden toe. Monitoren is een vaardigheid wat minder vaak wordt genoemd.

Kennis die managers gebruiken bij het observeren en signalen is voornamelijk kennis van non-verbaal gedrag. Verder maken ze gebruik van burn-out herkenning, kennis van de hoeveelheid gemaakte werkuren en kennis over de persoon.

Gedrag

Manager observeren en signaleren door naar verschillende zaken te kijken. Bijna alle managers houden de werkdruk en het plezier in het werk in de gaten. Ze kijken naar: de hoeveelheid informatie binnen een uur, de e-mails en hoeveelheid werk, irritatie, mate van controle, feedback uit de omgeving over prestatie, onhandige aanpak, fouten, inflexibiliteit, gejaagd, te snel beslissingen nemen, geen besluiten nemen, te laat komen, kort af, heel lang op kantoor zitten, veranderende performance, afspraken niet nakomen, veranderende uitstraling of energie.

Een manager zegt tegen haar mensen dat ze de werkdruk moeilijk kan in schatten dus dat ze zelf naar haar toe moeten komen als de werkdruk te hoog is.

Naast het observeren gaan veel managers ook in gesprek met medewerkers. De meeste managers lopen langs de werkplekken van de medewerkers of spreken ze aan bij de koffie automaat om te peilen hoe het met ze gaat. Daarnaast toetsen managers ook bij collega's, klanten, projectleiders hoe het met hun medewerkers gaat. Een enkele manager last gesprekken in waarin hij moeilijke werktaken, communicatieproblemen bespreekt, praat over drijfveren, grenzen en status van de privésituatie. In het gesprek aangaan komt het stuk monitoren kijken. Meerdere managers lassen extra routines in met een medewerker die 'problemen' ervaart. Zo toetst de manager vaak of het weer beter gaat en of gemaakte afspraken het verwachte effect hebben.

Als managers problemen zaken hebben gesignaleerd nemen de meeste zelf initiatief om dit te bespreken met hun mensen. Ze sturen mensen naar huis als ze veel hebben overgewerkt, of waarschuwen hun voor mogelijke consequenties. Of vragen of ze zelf kiezen voor overwerken of dit doen omdat ze denken dat dat van hun verwacht wordt.

Omgeving

Managers maken gebruik van hun omgeving bij het observeren, signaleren en monitoren. Hun omgeving bestaat onder andere uit secretaresse, HR-manager, medewerkers en klanten. Managers benaderen deze personen om extra signalen te krijgen en verkregen signalen te toetsen bij hen. Zo geeft een manager aan: "Mijn assistente is mijn antenne in de organisatie."

4.2.4 De dialoog

Als een manager in gesprek gaat met een medewerker om zaken rondom de werk-privé balans te bespreken wordt dat hier dialoog voeren genoemd. Dit gaat verder dan alleen een gesprek bij de koffieautomaat. Het gaat om een 1 op 1 gesprek vaak naar aanleiding van een voorval, observatie of signaal, mogelijk verkregen van een derde. Er wordt beschreven hoe manager tegen die dialoog aankijken, wat ze lastig vinden en wat ze vinden dat essentieel is om te doen. Vervolgens zie je welke vaardigheden en kennis ze gebruiken tijdens een dialoog. Daarnaast wordt beschreven wat managers precies doen tijdens een dialoog en welk gedrag ze inzetten. Op het einde wordt de omgeving beschreven en welke rol die heeft.

Missie & Identiteit

Identiteit en missie zijn beschreven bij de resultaten van werk-privé balans in het begin van dit hoofdstuk. De missie en identiteit stijgen boven elk thema uit en zijn van toepassing op elk thema. Vandaar dat ze niet bij elk thema opnieuw worden beschreven.

Overtuigingen

Enkele managers geven aan dat mensen het lastig vinden om over persoonlijke ongemakken te praten. Een aantal managers geeft aan dan ook aan dat je om moet gaan met emoties en een gesloten houding van een medewerker

Wederzijds begrip wordt door enkele managers aangegeven als essentieel en een succesfactor in een dialoog. Openheid en eerlijkheid wordt door een manager ook als voorwaarde genoemd voor een dialoog.

Enkele managers geven aan dat het inbrengen van persoonlijk ervaring zorgt voor een vertrouwensband en het gesprek persoonlijker maakt waardoor je de medewerkers mogelijk beter kan helpen.

Enkele managers geven aan dat ze in een gesprek met medewerkers proberen een mens-mens relatie te creëren, een gelijkwaardige relatie, zodat de ander meer gaat vertellen. Over gelijkheid gesproken geeft een manager aan dat de discussie niet gelijk is. De medewerker kan beide kanten 'zien', zowel werk als privé, de manager kan maar één kant 'zien', het werk.

“Ik blijf weg van therapie, coachen dat kan nog.” Is een opmerking van een manager. Verder doet geen enkele managers een uitspraak over het inzetten van de vaardigheid coachen of de voor- en nadelen ervan.

Vaardigheden & Kennis

Alle managers zetten gespreksvaardigheden in om een dialoog te voeren met hun medewerkers. Begrip, empathie tonen, doorvragen en luisteren zijn de die belangrijkste vaardigheden die managers inzetten. Daarnaast zetten managers nog diverse ander gesprekvaardigheden in zoals samenvatten, feedback geven en emoties boven halen.

Maar deze worden niet consequent door alle managers genoemd.

Naast gesprekvaardigheden zetten bijna alle managers de vaardigheid coachen in. Een aantal managers doet dit door de medewerker zelf een oplossing te laten verzinnen.

Andere managers dragen oplossingen en alternatieven aan.

Gedrag

De meeste managers maken direct tijd voor een medewerker die vraagt om een gesprek of aangeeft dat er iets dringends is. Zo zegt een manager: “Ook al heb ik het heel druk, iemand die langs komt krijgt de tijd.” Een ander zegt: “Ik maak bijna altijd tijd voor een medewerker die iets wil bespreken.”

In een gesprek met een medewerker zetten managers gespreksvaardigheden in. Dit uit zich bij de meeste manager in het vertellen van de verkregen observaties en de vraag of dit herkend, erkend wordt. Zorgen dat het probleem duidelijk wordt, en wordt gedefinieerd is iets waar de helft van de managers naar streeft in het gesprek met een medewerker. Dit doen ze door vragen te stellen. Daarnaast luisteren enkele managers door instemmend te knikken en proberen de meeste om de belangen en doelstelling van de medewerker boven water te krijgen door vragen te stellen.

De helft van de manager brengt in het gesprek persoonlijke ervaring ter sprake om aan te geven dat zaken herkenbaar zijn. En proberen daarmee de drempel voor de medewerker om te praten over privé lager te maken.

Daarnaast geeft de helft van de managers het persoonlijke belang of het bedrijfsbelang of beide belangen aan. Dit is afhankelijk van de situatie.

Tot slot zegt ongeveer de helft van de managers te helpen de situatie op te lossen en bieden hulp en ondersteuning aan. Enkele manager ondernemen direct acties om de ondersteuning uit te voeren.

Omgeving

Een enkele manager schakelt een coach in om samen het gesprek met een medewerker aan te gaan. Een andere manager stuurt medewerkers na aanleiding van een gesprek door naar een maatschappelijk werker. Of stuurt mensen meteen door naar een maatschappelijk werker zodat hij zelf niet in gesprek hoeft.

4.2.5 Maatwerkafspraken

Dit thema is een vervolg op het thema 'De dialoog'. En gaat over afspraken die worden gemaakt tussen 1 medewerker en zijn manager. Deze afspraken hoeven niet geldig te zijn voor collega's. Er wordt beschreven hoe managers tegen dit thema aankijken, wat ze daarbij belangrijk vinden en waar je mogelijk rekening mee moet houden. Vervolgens wordt beschreven welke vaardigheden of kennis managers inzetten en welk gedrag ze uiteindelijk vertonen. Tot slot wordt er beschreven hoe de omgeving eruit ziet en welke rol die speelt in het observeren, signaleren en monitoren.

Missie & Identiteit

Identiteit en missie zijn beschreven bij de resultaten van werk-privé balans in het begin van dit hoofdstuk. De missie en identiteit stijgen boven elk thema uit en zijn van toepassing op elk thema. Vandaar dat ze niet bij elk thema opnieuw worden beschreven.

Overtuigingen

Managers zien de maatwerkafspraken als een 'uitwisselingsspel' of als 'Give and take'. Enkele managers geven aan dat vertrouwen de basis is voor dat spel, vooral als output niet te meten is. Een andere manager vindt wederzijds begrip en respect een voorwaarde om afspraken te kunnen maken.

Meerdere managers geven aan dat ze iemands verzoek eerder toestaan als die gene goed presteert, zich flexibel heeft getoond en te vertrouwen is. Iemand die niet goed presteert en zich weinig flexibel heeft getoond en minder vertrouwd wordt, daarvan wordt het verzoek eerder afgewezen.

De meeste managers zijn er van overtuigd dat het gaat om zowel het persoonlijke belang als het bedrijfsbelang. Een manager zegt daarover: “Faciliteren is compromis sluiten tussen persoonlijk belang en bedrijfsbelang wat leidt tot uitzonderlijk maatwerk.” Een ander zegt: “Als iemand een cursus volgt en daar happier door wordt is dat voor de organisatie uiteindelijk ook goed.”

Ook al delen de meeste managers bovenstaande overtuiging, qua interpretatie en uitvoering verschillen ze van elkaar. Er zijn managers die vinden dat als de belangen van de persoon worden behartigd, het bedrijf daar indirect ook profijt van heeft. Andere managers kijken naar wat levert het het bedrijf op en onderhandelen zodanig dat er ook een direct profijt moet zijn voor de organisatie.

Enkele managers vinden dat als je afspraken maakt, je rekening moet houden met de omgeving, de collega's van de medewerker. De afspraken moeten wel rechtvaardig zijn en te verantwoorden zijn naar andere.

Een aantal managers geeft aan dat maatwerk oplossingen maken, zoeken is. “Uitkomst van afspraken, balans vinden, is soms onbekend, het is nieuw terrein.” Zegt een manager. Een andere manager geeft aan dat hij op zoek is naar tips en voorbeeldconstructies voor het maken van maatwerkoplossingen.

Vaardigheden & Kennis

Ook hier worden gespreksvaardigheden ingezet. Enkele managers zetten de vaardigheden, compromis sluiten, onderhandelen en oplossingsgericht handelen in. De meeste managers zijn niet tot niet heel goed op de hoogte van de regelgeving rondom werk-privé balans en bijbehorende faciliteiten.

Gedrag

Enkele managers proberen afhankelijk van de situatie het persoonsbelang met bedrijfsbelang te verenigen. Of in zware problemen in de privésfeer zoals bij ernstige ziekten het bedrijfsbelang minder belangrijk te maken door te zeggen dat privé nu belangrijker is.

Een paar managers houden bij het maken van de afspraken rekening met de collega's en kijken of ze de afspraken kan verantwoorden naar anderen.

De meeste managers stellen verschillende oplossingen voor of bieden alternatieven aan. Enkele geven hierbij aan de ze de medewerker de uiteindelijke oplossing laten kiezen.

De meeste managers checken maatwerkafspraken bij HR. Een manager doet dat niet. Één manager maakt afspraken met zijn medewerkers door middel van een psychologisch contract. Waarin hij onder andere afspraken maakt hoe ze met elkaar omgaan.

Omgeving

De meeste managers checken maatwerkafspraken bij HR.

De faciliteiten die manager toestaan zijn: parttime werken, flexibele uren, ouderschapsverlof, thuiswerken en zorgverlof. Flexibele uren worden het meeste toegestaan. De andere faciliteiten iets minder vaak.

4.2.6 Rolmodel

Dit thema gaat over de manager zelf en welk voorbeeld zij zijn voor hun medewerkers. Het beschrijft of managers bewust zijn van hun rol. En hoe ze mogelijk tegen hun eigen balans aankijken. Vervolgens beschrijft het welk gedrag managers inzetten om te zorgen voor een eigen balans en daar mogelijk mee een voorbeeld zijn voor hun mensen.

Missie & Identiteit

Identiteit en missie zijn beschreven bij de resultaten van werk-privé balans in het begin van dit hoofdstuk. De missie en identiteit stijgen boven elk thema uit en zijn van toepassing op elk thema. Vandaar dat ze niet bij elk thema opnieuw worden beschreven.

Overtuigingen

De meeste managers zijn zich er bewust van dat ze een voorbeeld zijn voor hun medewerkers. Een manager zegt daarover: “Ik probeer zelf het goede voorbeeld te geven. Als ik stresserig door de gangen loop moet ik niet verbaasd zijn dat mijn mensen stresserig worden. Of je wil of niet je bent een voorbeeld.” Een andere manager zegt: “Ik zou graag willen zeggen dat ik het rolmodel ben voor mijn medewerkers maar dat is niet waar.” In die zelfde sfeer geven managers aan dat ze zelf ook beperkingen hebben. Zo zegt een manager: “Ik ben zelf iemand die al snel de verkeerde keuze maakt en voor het werk kiest.” Een andere manager zegt: “Mijn grootste valkuil is onvoorwaardelijke commitment geven aan het bedrijf.”

Er zijn managers die denken dat door over hun eigen privé of problemen te vertellen ze de drempel lager maken voor medewerkers om ook over die zaken te praten. Zo zegt een manager: “Als je mijn kwetsbaarheid mag zien dan proeft menigeen de ruimte van mij mag die er wellicht ook zijn.”

Twee managers geven aan tevreden te zijn met de eigen balans, een manager geeft aan niet tevreden te zijn met de eigen balans. Het is de vraag of de mate waarin een manager zich in balans voelt effect heeft op een medewerker. Mogelijk dat een manager die niet in balans is gedrag vertoont wat niet bijdraagt om de balans te vinden en waarmee hij een 'slecht' voorbeeld is voor zijn medewerkers.

Vaardigheden & Kennis

Er worden geen specifieke vaardigheden of kennis ingezet om als rolmodel te fungeren.

Gedrag

Manager vertonen verschillende gedrag wat mogelijk bijdraagt aan de manier waarop ze een rolmodel zijn. Zo zijn er enkele managers die in hun eigen agenda blokken in bouwen voor privézaken en sport. Er is een manager die gemaakte afspraken over werk-privé handhaaft, een andere manager geeft aan niet veel over eigen privé te praten. Zo is er ook manager die aangeeft moeite te hebben om zijn eigen grens aan te geven aan zijn omgeving en een ander neemt deel aan een Work-Life program.

Er is aan de meeste managers gevraagd hoeveel uren ze werken per week en hoeveel overuren daarin zitten. De meeste managers werken structureel meer dan hun contract. Het overwerken varieert van 11 procent tot 25 procent overwerken. Er is één manager die niet structureel overwerkt en in het afgelopen jaar maar 1 uur heeft overgewerkt.

Omgeving

Één manager heeft aangegeven dat zijn leidinggevende invloed had op de manier waarop hij als manager werkte. Verder zijn daar geen andere uitspraken over gedaan.

5.0 Conclusies & Discussie

In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag worden beantwoord door middel van het trekken van conclusies op basis van de verkregen resultaten.

5.1 Hoofdthema's

Na analyse blijkt dat het faciliteren bestaat uit de volgende hoofdthema's: Teamafspraken, Observeren, signaleren, monitoren, De dialoog, Maatwerkafspraken en Rolmodel. De vijf hoofdthema's die naar aanleiding van analyse naar voren zijn gekomen worden vanuit de werk-privé balans literatuur bevestigd als onderdelen van het faciliteren.

5.2 Conclusie per hoofdthema

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden (Welke factoren spelen een rol volgens de logische niveaus van Bateson bij het faciliteren van werk-privé balans door managers?) zal worden beschreven hoe de logische niveaus van Bateson eruit zien per thema en bijbehorende factoren.

5.2.1 Werk-privé balans

Factoren die een rol spelen bij het faciliteren van werk-privé balans (in het algemeen) zijn: Houding ten op zichten van het faciliteren, definitie werk-privé balans, prioriteiten stellen, vertrouwen, preventief/curatief handelen, verantwoordelijkheid, belangen behartigen, psychologie kennis, situationeel leidinggeven, faciliteren op formele en informele momenten, mate van diversiteit in leeftijd en geslacht in het team en type werkomgeving.

Een beschrijving van hoe de belangrijkste factoren terug te zien zijn in de verschillende niveaus: Managers vinden vertrouwen belangrijk bij het faciliteren maar zetten dit niet direct om in gedrag of vaardigheden. In hun missie, identiteit, overtuigingen en gedrag zie je de focus op zowel mensen als het werk. Daarnaast zijn er managers die denken dat een goede balans iets positiefs oplevert, andere denken dat het iets negatiefs voorkomt. Managers zijn niet eenduidig over bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het balanceren van werk en privé. Basis psychologie kennis wordt ingezet tijdens het faciliteren. Het faciliteren, in de breedste zin van het woord, gebeurt op zowel formele als informele momenten. Daarbij wordt werk-privé balans haast nooit expliciet besproken. Het faciliteren gebeurt vaak in een project en klanten omgeving waarbij werken in verschillende tijdzones heel normaal is.

Je ziet vertrouwen terug komen in identiteit en overtuiging maar niet in de missie, vaardigheden, gedrag en omgeving van managers. Dus vertrouwen komt niet congruent over. Mogelijk dat managers vinden dat vertrouwen niet iets is wat je doet maar wat een basishouding is. Het belang van vertrouwen wordt bevestigd door de literatuur.

Vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor innovatief HR-beleid volgens Nauta et al. (2008). Zij stellen dat het steeds lastiger wordt om vertrouwen te creëren door de toenemende individualisering, flexibilisering in de westerse maatschappij en minder zekerheid voor een levenslange baan. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat vertrouwen een rol speelt bij het faciliteren van werk-privé balans.

5.2.2 Teamafspraken

Factoren die een rol spelen bij het faciliteren van teamafspraken zijn:

Ruimte geven versus afspraken maken, gelegde prioriteiten, attitude ten opzichte van parttime werken, thuiswerken, aanwezigheid en overwerken, gevraagde flexibiliteit, visie eigen mate van flexibiliteit, verwachtingen, communiceren, adviseren, vertrouwen, gemaakte afspraken, verwachtingen uitspreken en medewerkers aanspreken op zaken.

Een beschrijving van hoe de belangrijkste factoren terug te zien zijn in de verschillende niveaus: Managers verwachten globaal drie dingen van hun medewerkers: initiatief als er problemen zijn, bepaalde mate van reflectie over hun balans en flexibiliteit in werken. Deze verwachtingen zijn in een lijn met hun missie en identiteit want hun verwachtingen gaan zowel over het werk als zaken rondom hun medewerkers. Managers bespreken deze verwachtingen meestal maar zetten ze vaak niet om in afspraken (in bijvoorbeeld een psychologisch contract). Afspraken worden meestal gemaakt op basis van vertrouwen. Aanwezigheid vinden managers belangrijk voor het samenwerken en levert meer op dan contact via digitale media. Naast aanwezigheid denken veel managers dat overwerken noodzakelijk is om carrière te maken en geven dit daarom mee aan hun medewerkers. Communiceren en adviseren zijn vaardigheden die de meeste managers inzetten tijdens alle zaken rondom het maken van teamafspraken. De omgeving speelt geen rol bij dit thema voor zover bekend.

5.2.3 Observeren, signaleren & monitoren

Factoren die een rol spelen bij het observeren, signaleren en monitoren:

Grenzen aangeven, Observeren, signaleren en monitoren, initiatief nemen, belang van gezondheid, inzicht in non-verbaal gedrag, vragen hoe het met iemand gaat en gebruik maken van de derden.

Een beschrijving van hoe de belangrijkste factoren terug te zien zijn in de verschillende niveaus: Managers vinden vooral observeren en signaleren belangrijk maar lastig. Ze hebben niet altijd de tijd en het zicht om signalen op te pikken. Ze denken door naar verschillende zaken te kijken, signalen zichtbaar worden. Ze kijken vooral naar extreme situaties en veranderingen die negatief zijn en signalen die zowel betrekken hebben op het werk als de persoon. Dit laatste komt weer overeen met missie en identiteit. Het observeren en signaleren doen ze door langs de werkplekken van de managers te lopen en aan naaste collega's en klanten vragen hoe het met hun medewerkers gaat. Managers denken dat een mogelijke oorzaak van onbalans is dat medewerkers te veel werk op zich nemen doordat ze geen nee durven zeggen. Ondanks deze overtuiging geven ze niet aan hoe ze hier mee omgaan. Observeren en signaleren zijn de belangrijkste vaardigheden die

ze in zetten. Monitoren wordt niet door alle managers ingezet. Managers maken gebruik van de mensen in hun omgeving zoals HRM en assistentes om op de hoogte te blijven van alle signalen en problemen.

5.2.4 De dialoog

Factoren die een rol spelen bij het voeren van een dialoog:

Gespreksvaardigheden, wederzijds begrip en respect, eigen privéverhaal inbrengen, gelijkwaardige relatie creëren, open en eerlijk zijn, coachen en begeleiden, belangen behartigen, tijd maken voor zorgwekkende situatie, probleem definiëren en aanbieden van hulp en nazorg.

Een beschrijving van hoe de belangrijkste factoren terug te zien zijn in de verschillende niveaus: Managers vinden wederzijds begrip, openheid en eerlijkheid essentieel in een dialoog. Gespreksvaardigheden zoals begrip tonen, doorvragen en luisteren worden ingezet daarnaast wordt de vaardigheid coachen door alle managers toegepast. Managers maken direct tijd voor een dialoog als er zich problemen voor doen. Dit gedrag past bij de overtuiging die de meeste managers hebben dat werk-privé balans in het belang is van zowel de persoon als het bedrijf. Dus waarschijnlijk handelt een manager snel als een medewerker aangeeft dat er problemen zijn omdat het in het belang is van de persoon als wel van het bedrijf dat de problemen worden opgelost. Dit sluit ook aan bij de missie die de meeste managers hebben die zowel mens- als werk gericht is.

Managers proberen in een dialoog een gelijkwaardige relatie te creëren en persoonlijke verhalen in te brengen omdat ze denken dat ze daardoor de medewerker beter kunnen helpen. In de dialoog besteden ze zowel aandacht aan het persoonsbelang als het bedrijfsbelang. Dit komt overeen met de missie en identiteit die zich ook richt op die vlakken. Enkele managers zetten een coach in ter begeleiding van de dialoog of verwijzen naar aanleiding van de dialoog door naar een maatschappelijkwerker of bedrijfsarts.

Nauta et al. (2008) geven aan dat managers beter een coachende, transformatieve leiderschapstijl kunnen hanteren dan een directieve, autoritaire stijl. Een manager die coached vraagt eerst aan de medewerker hoe hij denkt het beste te kunnen presteren. Dat is het begin van overleg. Open vragen stellen betekent niet dat het belang van de organisatie wordt vergeten. Meer of juist minder werken is bespreekbaar wanneer de dialoog wordt gezocht (niet opleggen, maar mee laten denken). Medewerkers geven aan dat leidinggevend over onder andere mensgerichte communicatie, motivatie- en coachingsvaardigheden moeten beschikken. Dus de vaardigheid coachen wordt ook in de literatuur beschreven als vaardigheid die wordt ingezet tijdens het faciliteren.

5.2.5 Maatwerkafspraken

Factoren die een rol spelen bij het maken van maatwerkafspraken:

Communiceren, beide belangen behartigen, maatwerk checken op correctheid, wederzijds begrip en respect, kennis van regelgeving, onderhandelen, mate van win-win afspraak, rechtvaardigheid naar naaste collega's, oplossingen voorstellen, faciliteiten en HRM.

Een beschrijving van hoe de belangrijkste factoren terug te zien zijn in de verschillende niveaus: Managers zien maatwerkafspraken als een uitwisselingsspel waarbij vertrouwen de basis is. Daarbij gaat het om zowel het bedrijfsbelang als het persoonlijk belang, eveneens in overeenstemming met hun missie en identiteit. Naar deze overtuigen handelen ze ook. Gesprekvaardigheden wordt door alle managers ingezet. Daar tegenover staat dat onderhandelen haast niet wordt gebruikt. Managers zijn niet tot nauwelijks op de hoogte van de regelgeving betreffende werk-privé balans en bijbehorende faciliteiten. Dit stuk vangen ze op door HRM in te schakelen voor het checken van de maatwerkafspraken. Bij het maken van afspraken houden managers rekening met naaste collega's door na te gaan of ze de gemaakte afspraken wel kunnen verantwoorden. Flexibele uren worden het meeste toegestaan door managers. Deze resultaten komen overeen met de vraag van medewerkers. Uit het onderzoek van Ven (2010) blijkt dat medewerkers vragen naar flexibiliteit door middel van flexibele werkuren en thuiswerken. En dat dat het meeste bijdraagt aan het ervaren van balans.

Als er wordt gekeken naar de literatuur zie je dat Nauta et al. (2008) vertrouwen definiëren als “de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren vanwege positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van een ander.” Volgens hen is individueel en collectief vertrouwen tussen werknemers en werkgevers cruciaal voor het ontstaan van maatwerkafspraken. Omdat er eerder minder dan meer regels zijn die vastleggen wat werknemers moeten doen, op welke tijden ze moeten werken en welke beloning er tegenover hun inspanningen staat.

De meeste managers zijn er van overtuigd dat het gaat om zowel het persoonlijke belang als het bedrijfsbelang. Nauta et al. (2008) verwijst in dit verband naar de beschrijving van Blake en Mouton: “Leiding geven door gelijktijdig oog te hebben voor de relatie met de medewerker, voor diens belangen enerzijds, en voor de belangen van de organisatie anderzijds” is volgens Nauta et al. (2008) beter om tot maatwerkafspraken te komen.

Nauta et al. (2008) schrijven rondom maatwerkafspraken dat bij maatwerkafspraken werknemers juist verschillend worden behandeld en dat sommige werknemers dit als onrechtvaardig kunnen beoordelen. Want werknemers hebben niet meer standaard dezelfde werktijden en beloningen maar dit hangt nu af van de wederzijdse wensen, behoeften en eisen. Nauta et al. (2008) schrijven dat een i-deal alleen een echt is als het een win-win afspraak is. De kans daarop wordt vergroot als wanneer de i-deal in alle openheid wordt gemaakt en wanneer de naaste collega's de deal legitiem vinden. Dus rechtvaardigheid speelt zeker een rol bij het maken van maatwerkafspraken.

5.2.6 Rolmodel

Factoren die een rol spelen bij het zijn van een rolmodel:

(Inzicht in) eigen beperkingen, mate van openheid over eigen privé, eigen ervaren balans, bewust voorbeeld gedrag vertonen, werkuren en overwerken.

Een beschrijving van hoe de belangrijkste factoren terug te zien zijn in de verschillende niveaus: Managers zijn meestal bewust van het feit dat ze een rolmodel zijn, maar weinig zetten deze rol ook bewust in. De meeste werken structureel over, dit komt overeen met de overtuiging dat overwerken noodzakelijk is om carrière te maken. Opvallend is dat een manager structureel 40 uur werkt en geen uur meer en gelijkblijvende resultaten en beoordeling had. Bij bijna alle managers speelde de omgeving geen rol.

Je ziet dat managers overtuigd zijn van hun voorbeeldrol maar dit zie je niet terug op missie, identiteit, vaardigheden, gedrag en omgevingsniveau. Dus het thema rolmodel komt niet congruent over.

Gekeken naar de literatuur geven Bloemers en Hagedoorn (2008) aan dat als de consequenties van het gedrag van het rolmodel positief zijn, dan zal dit gedrag geïmitteerd worden. Zijn de consequenties echter negatief, dan zal het gedrag niet langer geïmitteerd worden. Uit een van de gesprekken met de managers blijkt dat dit niet altijd zo hoeft te zijn. Zo was er een manager die zelf aangaf dat hij niet in balans was. En het was mogelijk om uit zijn verhaal zaken te halen die mogelijk niet bijdragen aan het balanceren van werk-privé balans, zoals geen nee durven zeggen. Waaruit je zou kunnen concluderen dat hij geen goed voorbeeld of rolmodel is voor zijn medewerkers. Ondanks dat bestede hij heel veel aandacht aan de balans van zijn medewerkers. En kreeg feedback door middel van het interne medewerkers tevredenheidsonderzoek dat hij als manager heel goed handelde, hij zat qua prestaties in de top van Philips.

Samenvattend zijn managers het over verschillende zaken eens: managers vinden vertrouwen belangrijk in de relatie met de medewerker, managers beoordelen op de zelfde manier of een verzoek rechtvaardig is of niet, gespreksvaardigheden en coachen zijn vaardigheden die door alle managers worden ingezet, ze maken allemaal tijd voor hun medewerkers als er zich problemen voor doen, daarnaast lopen ze vaak rond over de werkvloer om te observeren en te vragen hoe het met medewerkers gaat, ze denken allemaal dat medewerkers het lastig vinden om 'nee' te zeggen, alle managers zijn bezig om signalen te observeren en te signaleren en ze verwachten flexibiliteit van hun medewerkers.

Er zijn ook grote verschillen tussen de managers: over overwerken en thuis werken hebben ze hele verschillende overtuigingen, aan het begrip werk-privé balans geven ze hele verschillende definities, in relatie met de invulling van het begrip zie je dat managers preventief of curatief te werk gaan, niet elke manager is het perfecte rolmodel en elke manager laat op een ander vlak het goede of slechte voorbeeld zien, of managers de focus leggen op mensen of werk verschilt erg in zowel gedrag, overtuigingen, identiteit en missie, onderhandelen wordt door heel weinig managers ingezet en monitoren en zorgen voor nazorg wordt door weinig managers aangehaald.

5.3 Discussie

5.3.1 Methode

Bij herhaling van dit onderzoek zou naast interviews gebruik kunnen worden gemaakt van observaties en dagboekstudies om onzichtbare, onbewuste zaken aan het daglicht te brengen. Mogelijk zijn door het interviewen niet alle factoren zichtbaar geworden, er vanuit gaande dat managers onbewust, bekwaam zijn.

Door het interviewen van in totaal twintig personen is er verzadiging op getreden op een aantal punten. De vijf hoofdthema's en het thema vertrouwen zouden waarschijnlijk bij elke manager die nog wordt geïnterviewd naar boven komen. Dit geldt ook voor gedrag en vaardigheden die daar bij horen. Hoogstwaarschijnlijk blijken de missie en identiteit van nieuwe managers onder te verdelen zijn in mens of werk gericht. Dus mogelijk gelden de uitkomsten van dit onderzoek ook voor een gedeelte van alle Philips managers.

Het punt wat nooit verzadiging zal raken is het niveau van overtuigingen. Elke manager had gemiddeld 70 overtuigingen uitgesproken in anderhalf uur tijd. Een gedeelte van die overtuigingen kwamen overeen met andere managers maar een gedeelte ook niet. Dus hoeveel managers er ook extra worden geïnterviewd er zullen altijd nieuwe overtuigingen toegevoegd kunnen worden.

In het onderzoek is het individueniveau, medewerker-managerniveau, het teamniveau en organisatieniveau in kaart gebracht. Alle inzichten zijn verkregen vanuit het standpunt van de manager. Om het beeld van de facilitatie van werk-privé balans vollediger te maken zouden ook de verschillende niveaus in kaart moeten worden gebracht vanuit medewerkers, HRM en organisatie standpunten.

5.3.2 Aanbevelingen

Over het geheel heen kijkend zijn er de volgende belangrijkste bevindingen te melden: Het faciliteren van werk-privé balans lijkt binnen Philips erg impliciet te zijn. Het woord werk-privé balans wordt bijvoorbeeld in routines nauwelijks genoemd. Eerder zaken die daar mee te maken hebben en die een onderdeel van de balans zouden kunnen beïnvloeden zoals werkdruk en tevredenheid. Mogelijk gaat dit samen met dat managers onbewust bekwaam lijken te zijn. Ze geven aan dat ze niet zo veel inzetten en 'doen' tijdens het faciliteren, het is meer ervaring zeggen ze. Maar als er wordt door gevraagd blijken ze heel veel vaardigheden en kennis in te zetten maar daar staan ze niet bij stil. Deze constatering werd gedaan na de eerste paar interviews. Vervolgens heeft de onderzoeker extra door gevraagd als managers zeiden dat ze niet zo veel deden, of het niet zo veel voor stelde. In de eerste paar interviews lijkt het na analyse dat managers weinig vaardigheden inzetten. Maar mogelijk zetten managers meer vaardigheden en kennis in dan in de interviews naar voren is gekomen. En zijn de conclusies onder andere gebaseerd op die interviews mogelijk niet volledig juist.

Daarnaast lijken veel acties curatief van aard te zijn in plaats van preventief. Pas als er iets 'kapot' is gaan managers praten of nemen ze initiatief om zaken te bespreken. Als

Philips een bedrijf wil zijn dat bekend staat om sociale innovatie, gezinsvriendelijk beleid en flexibiliteit dan zal het nodig zijn om werk-privé balans expliciet te benoemen zowel extern als intern.

Daarnaast is mogelijk dat managers die curatief te werk gaan dat doen omdat ze alleen maar kijken naar 'problemen'. En managers die preventief te werk gaan kijken naar hoe kan ik problemen voorkomen, oplossen en tegelijkertijd positiviteit verhogen. Het is mogelijk dat hun overtuiging over werk-privé balans een rol speelt bij de keuze om preventief of curatief te werk te gaan. Dit verband zou onderzocht kunnen worden in vervolgonderzoek.

Tegen overwerken wordt heel verschillend aangekeken. De meeste managers geven aan dat vanaf een bepaald niveau overwerken noodzakelijk is om carrière te maken. Daarbij werken de meeste managers zelf structureel over. Door de norm die managers hanteren en het voorbeeld wat ze geven is het mogelijk dat medewerkers extra gaan overwerken. Dit kan mogelijk hun werk-privé balans negatief beïnvloeden. Uit het onderzoek van Swart (2012) blijkt dat overwerken geen negatief effect heeft op werk-privé balans. Hij verwijst in zijn onderzoek ook naar andere onderzoeken die dat effect wel hebben gevonden. Swart (2012) maakt in zijn onderzoek geen onderscheid tussen mensen die uit zichzelf over werken (interne motivatie) en mensen die door de omgeving gaan overwerken (externe motivatie). Mogelijk dat extern motivatie om over te werken wel negatieve invloed heeft op werk-privé balans. Dit verband zou verder onderzocht moeten worden.

Medewerkers vinden het moeilijk om nee te zeggen, vinden het lastig om hun grenzen aan te geven. Daar zijn vrijwel alle managers van overtuigd en denken dat dit een factor is die een rol zou kunnen spelen bij het ervaren en ontstaan van onbalans. Deze overtuiging zou getoetst kunnen worden, mogelijk is deze overtuiging niet juist omdat managers geen nee dulden of medewerkers zeggen wel nee maar managers horen het niet. Daarnaast zouden managers vaardigheden aangereikt kunnen krijgen hoe ze om kunnen gaan met medewerkers die het lastig vinden om hun grenzen aan te geven.

Veel managers vinden aanwezigheid belangrijk als je in teamverband werkt. Want in fysieke aanwezigheid zien zij meer voordelen dan contact via digitale media. Op aanwezigheid en fysiek contact lijkt soms meer druk te komen doordat medewerkers minder aanwezig zijn door onder andere parttime werken en thuiswerken. Een aantal managers worstelt daarmee. Er is mogelijk literatuur over dit fenomeen bekend maar dit valt buiten de scope van dit onderzoek. Er zou inzicht moeten worden verworven hoe de voordelen van fysieke aanwezigheid vervangen kunnen worden want in deze tijd is het mogelijk niet meer reëel om fysieke aanwezigheid te verlangen. De overtuiging, dat fysieke aanwezigheid meer voordelen heeft dan digitaal contact, zou uitgedaagd kunnen worden. Managers zouden met elkaar in discussie kunnen gaan over de voor- en nadelen van digitaal contact. En ze zouden mogelijke tips aan elkaar kunnen uitwisselen hoe het beste omgegaan kan worden met de gevolgen van toenemende afwezigheid. Daarnaast zou gekeken kunnen worden wat vervangende middelen zouden kunnen zijn en hoe goed deze zijn. Er zou gekeken kunnen worden of managers voldoende over de vaardigheid beschikken om met de nieuwe technologie om te kunnen gaan. Mogelijk zijn er

overtuigingen dat fysieke aanwezigheid niet vervangbaar is. Als je dan kijkt naar andere organisaties zoals Essent, zie je dat tachtig procent van het werk daar als tijd- en plaatsonafhankelijk werken wordt bestempeld (volgens Palermo, manager van Essent). De vraag zou kunnen zijn waarom dat niet bij Philips mogelijk is.

Daarnaast lijkt er ook een worsteling te zijn bij het maken van maatwerk afspraken. Een eigenschap van die afspraken is dat ze individueel zijn maar ook te rechtvaardigen moeten zijn naar directe collega's. Managers geven aan dat ze geen precedent willen scheppen en daarom een verzoeken afwijzen. Maar eigenlijk zou een precedentwerking maatwerkafspraken niet in de weg moeten staan. Want een eigenschap van maatwerkafspraken is dat de afspraak niet voor iedereen geldt, maar alleen voor een individu. Maatwerkafspraken zijn geen verworven recht, de afspraken staan niet vast voor iedereen, altijd en overal. Managers zouden mogelijk niet moeten kijken of ze een precedent scheppen maar of ze een win-win afspraak maken. En als een medewerker een afspraak wil maken omdat een collega die afspraak ook heeft, moeten ze kijken of daar opnieuw een win-win situatie voor geldt. Maar als het voor het bedrijf niet goed is om die afspraak te maken is er geen sprake van een win-win situatie en zou de i-deal niet moeten worden gesloten.

Dat managers niet tot nauwelijks op de hoogte zijn van de regelgeving rondom werk-privé balans en niet weten welke maatwerkafspraken er allemaal mogelijk zijn, dragen misschien niet bij aan het maken van die afspraken. Tegenover het niet weten van de regelgeving staat dat de meeste managers maatwerkafspraken checken bij HR op juistheid. Dit zou weer wel bij kunnen dragen aan het maken van afspraken. Bij het niet weten van mogelijke maatwerkafspraken zou een passende interventie moeten worden gezocht.

Opvallend is dat bijna alle managers de vaardigheid coachen vaak in zetten tijdens het faciliteren. Het is echter onduidelijk waar ze deze vaardigheid hebben geleerd, op welk niveau ze coachen en waarom ze überhaupt die vaardigheid zo massaal inzetten. Omdat coachen een vaardigheid is die goed van pas kan komen tijdens het faciliteren zou hier aandacht aan gegeven kunnen worden afhankelijk van het gemiddelde niveau van coachen.

Managers zijn het niet eens over wie verantwoordelijk is voor de werk-privé balans van medewerkers. Het zou kunnen dat managers die minder verantwoordelijkheid bij de medewerkers (durven) te leggen meer afspraken maken en dat managers die dat wel durven het niet nodig vinden om veel afspraken te maken omdat ze vertrouwen op de verantwoordelijkheid die de medewerker zal nemen. Het mogelijke verband tussen vertrouwen en het maken van afspraken zal verder onderzocht moeten worden. Woudstra (2011) geeft in het boek 'Philips 2020: Klaar voor de toekomst!' over sociale innovatie aan dat de verantwoordelijkheid wederzijds is, bij de medewerker en de manager ligt. In de praktijk blijkt dit niet bij alle managers bekend te zijn of delen deze mening niet als zodanig.

De meeste managers vinden dat werk-privé balans in het belang is van zowel de persoon als het bedrijf. Dit sluit ook aan bij de missie die de meeste managers hebben die zowel mens- als werk gericht is. Ook al delen de meeste managers bovenstaande overtuiging, qua interpretatie en uitvoering verschillen ze van elkaar. Er zijn managers die vinden dat als de belangen van de persoon worden behartigd, het bedrijf daar indirect ook profijt van heeft. Dat zijn mogelijk managers die meer mensgericht zijn. Managers die werkgericht zijn kijken mogelijk meer naar wat levert het bedrijf op en onderhandelen zodanig dat er ook een direct profijt moet zijn voor de organisatie. Er zou een mogelijk verband kunnen zijn tussen waar mensen hun focus opleggen (werk of mensen) en welk belang ze dienen (mensen of werk). Mogelijk komen die focus en het belang overeen. Dit zou verder onderzocht moeten worden.

Ondanks dat alle managers aandacht besteden aan beiden thema's lijkt het erop dat lager- en middenmanagement meer gefocust zijn op hun mensen en minder op het bedrijf en dat topmanagement meer gefocust is op het bedrijf en minder op hun mensen. Topmanagers bleken weinig te faciliteren omdat ze sneller kijken naar bedrijfsbelang, het financiële plaatje en hun medewerkers hun eigen balans managen. Dit komt overeen met de taakomschrijving van managers volgens Bloemers en Hagedoorn (2008) besproken in het theoretisch kader. Als managers werk-privé balans verschillend faciliteren afhankelijk van hun niveau in de organisatie zou er dus ook een verschillend programma aangeboden moet worden aan managers. Daarnaast zou er ook gekeken kunnen worden of medewerkers lager in de organisatie ook andere ondersteuning nodig hebben dan medewerkers hoger in de organisatie. Mogelijk hebben medewerkers hoger in de organisatie betere vaardigheden, hulpbronnen en regelmogelijkheden om hun eigen balans te organiseren vergeleken met medewerkers lager in de organisatie.

Er is in het onderzoek geen aandacht besteed aan werk-privé balans in relatie met cultuur en nationaliteiten. Mogelijk is werk-privé balans cultuur afhankelijk. Omdat Philips een internationaal bedrijf is, is het van belang dat daar onderzoek naar gedaan wordt. Want het is bijvoorbeeld mogelijk dat een manager een groep leidt die heel cultuur divers is en waar op verschillende manieren naar werk-privé balans wordt gekeken en die ook verschillend wordt ervaren. Dat zou mogelijk tot problemen kunnen leiden.

Dit onderzoek is bekeken vanuit de logische niveaus van Bateson. Dit heeft ervoor gezorgd dat alles bekeken is en opgedeeld is in de zes bijbehorende niveaus. Mogelijk dat deze niveaus te beperkt waren en dat hierdoor de blik van de onderzoeker niet meer volledig 'open' was. Als het ASE model (besproken in paragraaf 2.5) gehanteerd zou worden zouden zaken als emoties en valkuilen een extra niveau of dimensie zijn waarop gelabeld zou worden. Deze zaken zijn bij de logische niveaus minder duidelijk onder te brengen.

Door de logische niveaus te gebruiken is het mogelijk om te kijken naar consistentie in alle niveaus. Het niveau van interviewen speelt mogelijk mee in het bevragen van alle niveaus en het is mogelijk dat een onderzoeker die meer ervaring had gehad met interviewen de niveaus beter boven water had kunnen halen en dat de mate van consistentie hierdoor ook veranderd was.

Vervolgonderzoek moet uit wijzen welke factoren positief bijdragen aan het faciliteren van werk-privé balans en welke factoren een negatief. Naast de factoren (organisatie support en flexibiliteit) die al door Ven (2011) in kaart zijn gebracht. Op basis van dit onderzoek, het onderzoek van Ven (2011) en het vervolgonderzoek zou een programma ontwikkeld kunnen worden voor managers ter ondersteuning van het faciliteren van werk-privé balans.

Managers zien zichzelf wel als een rolmodel maar zetten zichzelf niet als zodanig in. Van alle factoren die een rol spelen bij het faciliteren van werk-privé balans kan door literatuur, standpunten van Philips en inzichten verkregen op basis van de interviews een overzicht worden gecreëerd hoe een rolmodel eruit zou kunnen zien. Dit overzicht is in bijlage 5 weergegeven. Ondanks dat theorie bevestigt dat rolmodellen bij kunnen dragen aan het beïnvloeden van mensen laat een manager ook zien dat dat niet zo hoeft te zijn. Want een manager was zelf niet tevreden over zijn eigen balans en gaf op zeker niet alle punten het goede voorbeeld maar ondanks dat deden zijn medewerkers het heel goed. Dus als manager hoeft je mogelijk niet per se een goede balans te hebben en het juiste voorbeeld te geven om goed te kunnen faciliteren. Mogelijk is vertellen hoe je het beste in balans kunt zijn al voldoende.

Literatuurlijst

- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2007). *Sociale psychologie* (5^e editie). Amsterdam: Pearson Education.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. de, & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2^e herz. dr.). Houten: Wolters-Noordhof.
- Bloemers, W., & Hagedoorn, E. (2008). *Management, Organisatie en Gedrag* (2^e dr.). 's-Gravenhage: Reed Business.
- Boston Consulting Group & EAPM. (2007). *The future of HR in Europe: Key challenges through 2015*. London: EAPM.
- Covey, S. R. (2005). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (32^e dr.). Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Crombag, J. (2012). *Restrained Freedom: About the work-life balance of working moms and caring dads and the effort of two Dutch organizations in business industries: KPN and PostNL*. Masterthesis. Vrije Universiteit Amsterdam: Amsterdam
- Franse, K. (2011). Nederlands Millennials vinden opleidingsmogelijkheden en werk-privé balans belangrijker dan salaris. Geraadpleegd via <http://www.perssupport.nl/apssite/binaries/content/assets/persberichten/2012/02/06/opleidingsmogelijkheden+en+werkprive+belangrijker+dan+salaris+defpdf>
- Hamburger, A., & Bergsma, A. (2011). *Gelukkig werken*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Hoefnagels, M., & Froeling, K. (2011). Stimuleer mensen het maximale uit zichzelf te halen. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1,4-10.
- Hoksbergen, M., & Lautenbach, H. (2011). *Minder vrouwen blijven thuis om te zorgen*. Geraadpleegd 8 februari 2012, via Centraal Bureau voor de Statistiek. Website: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/levensloop/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3328-wm.htm>
- Huguenin, P. (2006). *Conflicthantering en onderhandelen: Effectief handelen bij conflicten en tegenstelling* (2^e herz. dr.). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kieskamp, T. (2011). *Werk-privé balans, conflict en facilitatie bij verschillende generaties*. Masterthesis. Universiteit van Utrecht: Utrecht.

- Lauzun, H., Morganson, V., Major, D., & Green, A. (2010). Seeking work-life balance: Employees' requests, supervisors' responses, and organizational barriers. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(3), 184-205. doi:10.1080/10887156.2010.500953
- Lechner, L., Kremers, S., Meertens, R., & Vries, H. de (2008). Determinanten van gedrag. In J. Brug (ed.), *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering* (pp. 93-94). Assen: Van Gorcum.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167. doi:10.1016/j.hrmr.2009.12.001
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2008). *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie* (2^e dr.). Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A. & Sloten, G. van (2004). *De dialoog als vroege poortwachter: Het voorkomen van verzuim door onbalans*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Nielen, N. (2010). De logische niveaus van Bateson (NLP2). In E. Gerits (red.), *Groot Psychologisch Modellenboek* (pp. 188-193). Culemborg: Van Duuren Management.
- Peeters, M., & Heiligers, P. (2007). De balans tussen werk en privé. In W. Schaufeli, & A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 299-314). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Philips Employability Center (2011a). *Producten en diensten*. Eindhoven: Philips Employability Center
- Philips Employability Center (2011b). *Work-Life program*. Eindhoven: Philips Employability Center
- Schmitz-Darwinkel, M., (2009). *Het gezinsleven*. Geraadpleegd 5 februari 2012, via <http://www.happyfamilylife.com/community/het-gezinsleven/>
- Spinder, K. (2011). Het Nieuwe Werken, moeten we daar iets mee? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1,4-10.
- Steenbergen, E. van (2007). *Work-family facilitation: A positive psychological perspective on role combination*. Proefschrift. Universiteit Leiden: Leiden.
- Swart, J. de (2012). *Juggling with Work-Life Balance: A study into the time demands and social support at Philips Netherlands N.V.*. Masterthesis. Universiteit van Tilburg:Tilburg.

Ven, A. van de (2011). *How generations balance work and private life: A study of different generations and their perceived ability to experience a work-life balance and the impact of support and work-life practices in a multinational organization*. Masterthesis. Universiteit van Tilburg: Tilburg.

Vonk, R. (2007). *Sociale Psychologie* (2^e dr.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Woudstra, L. (2011). *Philips 2020: Klaar voor de toekomst! Sociale innovatie binnen Philips*. Tilburg: IVA.

Bijlage

1. Lopen van logische niveaus van Bateson
2. Topiclijst
3. Uitnodigingsmail
4. Taxonomie
5. Het ideale rolmodel
6. Authenticiteitverklaring

1. Lopen van de logische niveaus van Bateson

De logische niveaus van Bateson zijn op verschillende manieren in te zetten. Het daadwerkelijk lopen van de niveaus is een krachtig instrument, maar moet wel goed voelen voor de cliënt.

De niveaus lopen met beperkte en succesvolle ervaring

- Leg de 6 niveaus letterlijk met A4-tjes op de grond, zorg dat er minimaal 30 cm tussen zit
- Cliënt trekt zich terug en bedenkt een voorbeeld van een succesvolle situatie en een beperkte situatie wel in dezelfde context (werk / privé / relatie..)
- Cliënt gaat terug naar de succesvolle situatie
- Cliënt stapt met de rug naar de andere niveaus naast het papier van het 1e niveau en kijkt, luister ervaart de omgeving weer en noemt een sleutelwoord
- Coach schrijft sleutelwoord op (Let op dat je precies dat noteert wat cliënt zegt!)
- Cliënt stapt in het 2^e niveau en alles van niveau 1 herhaalt zich, zo gaat dit door t/m missie
- Vanuit de missie kijkt de cliënt naar alle niveaus
- Daarna loopt cliënt naar de andere kant en denkt aan de beperkende ervaring
- Vervolgens gaat de cliënt naast de missie staan en de coach zegt het sleutelwoord die de cliënt herhaald en voelt. Vraag hoe de cliënt de beperkte situatie zou kunnen beleven, zodat deze meer ondersteunend is aan de missie?
- Dan stapt de cliënt naast identiteit, coach noemt sleutelwoord en cliënt herhaald sleutelwoord missie en identiteit. Vraag of de cliënt een andere rol zou kunnen spelen in beperkte situatie.
- Dan stapt cliënt naast overtuiging. Coach noemt sleutelwoord en cliënt herhaald missie, identiteit en overtuiging. Vraag cliënt of er andere overtuigingen zijn die er zijn om te beperkte situatie te veranderen en zijn daar ook andere capaciteiten en vaardigheden bij?
- Dan stapt cliënt naast capaciteit. Coach noemt sleutelwoord en cliënt herhaald missie, identiteit, overtuiging en capaciteit. Vraag cliënt of er nog meer capaciteiten en vaardigheden zijn?
- Dan stapt cliënt naast gedrag. Coach noemt sleutelwoord en cliënt herhaald missie, identiteit, overtuiging, capaciteit en gedrag. Vraag cliënt of hij nog iets aan zijn gedrag kan toevoegen om de verandering van de beperkte situatie te ondersteunen. Ervaar hoe de andere niveaus je gedrag hebben veranderd.
- Dan stapt cliënt naast omgeving. Coach zegt kijk naar jezelf in de beperkte situatie en zie hoe je jouw succesvolle gedrag toepast op die situatie. Merk hoe het resultaat anders is. Ervaar de cliënt het, laat cliënt dit even vasthouden en beleven.
- Test; coach vraagt cliënt om een vergelijkbare situatie voor te stellen en merk hoe het voelt.

2. Topiclijst

Interview

Welke factoren spelen een rol bij managers voor het faciliteren van werk-privé balans?

Introductie tekst

- Welkom
- Kader en relevantie onderzoek uitleggen
- Geluidsopname maken (eerst uitleg, dan akkoord vragen)
- Anonimiteit, vertrouwen
- Aantekeningen
- Doel: inventariseren aanpak en visie
- Persoonlijke vragen niet beantwoorden
- Tijd
- Rol Selma
- Vragen, toevoegingen kenbaar maken
- Heb jij voor nu nog vragen?

Vragenlijst

Topic	Subtopic	Wat versta je onder werk-privé balans?
Werk-privé balans	Definitie	
	Kader	
	Verantwoordelijkheid	
	Nut, noodzaak	Wat levert het op?
	Toepassen	Bespreek je werk-privé balans met je medewerkers?

Topic	Subtopic
Werk	Hoeveel jaren heb je ervaring als manager?
	Aantal uren werken (contract en praktijk)
	Beschrijven van de groep(man/vrouw verhouding, leeftijd(fase), zwanger, mantelzorg, passie/sport/hobby)
	Relatie met medewerkers?
	Verwachtingen van medewerkers tov werk-privé balans

Topic	Subtopic
Persoonlijke	Hoe ziet jouw werk-privé balans eruit?
werk-privé balans	Thuisituatie
	Activiteiten in privé sfeer (mantelzorg)
	Rolmodel
	Open in eigen werk-privé balans /privé situatie?

Topic	Subtopic
Voorbeeld situatie	Positief Kan je een situatie beschrijven waar je positief op het faciliteren terug kijkt?
	Vaardigheden ingezet
	Kennis ingezet In hoeverre ben je op de hoogte van de voorwaarden en regelgeving m.b.t. werk-privé balans? (Thuiswerken, flexibel werken)
	Omgeving
	Succesfactoren Wat heeft geholpen om het succes te bereiken?
	Negatief
	Welke vaardigheden ingezet
	Welke kennis ingezet
	Omgeving
	Knelpunten

Topic	Subtopic
Intrapersoonlijk	Missie Ik hoor een missie in je verhaal....
	overtuigingen
	Normen en waarden
	Drijfveren
	Identiteit
	Kan je de volgende zin afmaken: Ik ben een manager die.....
	Waar zou je jezelf inschalen op een schaal van 1 tot 10 als 1 niet flexibel is en 10 is heel flexibel. Waar sta jij als manager?

Personalialia: inleiden waarom nodig

- Leeftijd
- Vakgroep
- Openheid geven in EES score (mailen)

Einde

- Ik ben aan het einde van het interview gekomen. Heb je nog wat gemist of wat toe te voegen?
- Logische niveaus uitleggen. Maatwerk & vertrouwen kern begrippen
- Bedankt voor het interview. Hoe heb je het interview gevonden?

3. Uitnodigingsmail

Dear manager,

I would like to invite you to participate in a explorative study on what managers need in order to be a facilitator for their direct reports in realizing a good 'work-life balance' (WLB).

WLB, a theme with a crucial role for managers.

Research shows: employees work with more engagement and organisations perform better when employers are balancing there work and family life. To support that, Philips is offering the Work-Life Program(WLP*) to her employees since 2009. Both research and Work-Life Program participants say that the experience of flexibility and support from the manager are the most important factors in creating WLB. Therefore a research had been started in cooperation with the Fontys Hogescholen, Happy Family Life and the Philips Employability Center in the context of social innovation.

I would like to meet managers who consider themselves negative, neutral or positive towards facilitating WLB for their direct reports. You'll participate in an interview that gives Philips insights on how to support managers in facilitating WLB and gives you the opportunity to reflect on your own approach and get inspired by other managers.

The interviews will take place in February and March 2012 on several Philips locations. An interview will take approximately 1,5 hour. This research will be implemented by *The code of conduct for Higher Eduaction*. Integrity, anonymity and accuracy is my priority.

If you are interested in participating in this research or if you have any questions, please contact Lynn Schlink.

Warm regards,

Lynn Schlink
Intern Employability Center
Philips HR Benelux
Lynn.schlink@philips.com
06-48549064

You can find information about Work-Life within Philips on:

- HR portal, me@philips, Personal choises, My career, E-mils
- Connect_us

You are kindly invited to send this invitation to colleague managers.

*) Work-Life Program: A workshop where participants explore which personal and professional ambitions are important for them to realize and what conditions they need to

succeed in combining both. Exchange experiences with others (Philips employees and role models), learn from each other's approaches and solutions. Make personal choices and have a successful discussion on this with your manager, co-workers and family.

Uitnodiging onderzoek:

Beste manager,

Hierbij wil ik u graag uitnodigen om deel te nemen aan een onderzoek naar de ontwikkelbehoeften van managers voor het faciliteren van 'work-life balance'(WLB).

WLB, een thema met een cruciale rol voor de manager.

Wanneer medewerkers werk en privé in balans hebben gaan ze plezieriger werken en organisaties beter presteren; dit is uit onderzoek gebleken. Daarom biedt Philips sinds 2009 het Work-Life Program (WLP*) aan medewerkers aan. Van deelnemers van het Work-Life Program en uit onderzoek van Philips komt naar voren dat de ervaren mate van flexibiliteit en de ondersteuning van de manager de belangrijkste factoren zijn voor het goed inrichten van de combinatie werk en privé. Vandaar dat er een onderzoek is gestart in samenwerking met Fontys Hogescholen, Happy Family Life en Philips Employability Center in het kader van sociale innovatie.

Ik kom graag in contact met managers die zowel negatief, neutraal als positief tegenover WLB staan. Door deelname aan een inzichtgevend interview maakt u het mogelijk om een aanbod te ontwikkelen zodat WLB nog beter gefaciliteerd kan worden.

De interviews zullen plaatsvinden in februari en maart op diverse Philips locaties. Een interview zal ongeveer 1,5 uur duren. Het onderzoek zal worden uitgevoerd volgens de *Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo*. Integriteit, anonimiteit, en zorgvuldigheid staan hierbij voorop.

Als u interesse heeft om deel te nemen aan dit onderzoek of als u verdere vragen heeft, kunt u contact opnemen met Lynn Schlink.

Met vriendelijke groet,

Lynn Schlink
Stagiaire Employability Center
Philips HR Benelux
Lynn.schlink@philips.com
06-48549064

Informatie over Work-Life binnen Philips kunt u vinden op:

- HR portal, me@philips, Personal choices, My career, E-mils

- Connect_us

U wordt van harte uitgenodigd om deze oproep te 'forwarden' naar collega managers.

*) Work-Life Program: Onderzoeken welke persoonlijke en professionele ambities belangrijk zijn en welke condities van belang zijn om deze succesvol te combineren. Uitwisselen van ervaringen met anderen (medewerkers en rolmodellen), leren van elkaars benaderingen en oplossingen. Gemotiveerd je eigen keuzes kunnen maken en succesvol het gesprek hierover aan gaan met je manager, collega's en familie.

4. Taxonomie

NR	Missie Hoofdthema	Respondent	Algemene samenvatting	
1	Werk en mens gericht	2,7,13,14,16	Mensen optimaal laten presteren	2
			Ik wil dat mensen zo goed mogelijk in hun vel zitten om hun werk hier te doen	7
			Geen compromis sluiten, aan zowel werk als privé aandacht schenken	2
			Dit bedrijf te laten overleven zodat we een plezierige tijd hebben op ons werk waarin we plezierig met elkaar en voor je zelf life fullfilment bezig bent en waar je geld aan over houdt zodat je thuis ook nog kan invullen naar wens	13
			Een team creëren wat volledig zelfstandig is, goed functioneert, waar mensen zich prettig voelen waar ik alleen maar hoeft bij te sturen zonder op de voorgrond te staan. Mensen sterker maken, daarmee het team sterker maken en inhoud, iets creatiefs opleveren, goeie processen	14
			Dingen die we doen goed doen, de juiste dingen doen en wat gebeurt met een team dat met plezier naar het werk komt	16
			De afdeling goed draait en de mensen er met veel plezier werken	18
2	Mensgericht	4,15	Zorgen dat mensen tevreden en gelukkig zijn binnen hun werkomgeving	4
			jonge academen, HBO'ers opsporen, vinden en zo snel mogelijk laten groeien	15
3	Bouwen	5	Bouwen, mensen uit leggen wat belangrijk is, hoe ze moeten werken, stukje veiligheid bieden	5
4	Onbekend	8		

NR	Identiteit Hoofdthema		Algemene samenvatting	
1	Pleaser	2,5	Ik ben een pleaser, ik help mensen graag	2
			Ik zal altijd helpen en ondersteunen maar je moet mij niet een oor aan naaien	5
2	Interesse tonen	2	Mijn grondhouding bestaat uit interesse tonen in de ander	2
3	Betrokkenheid	2	Betrokken zijn bij de persoon	2
4	Ik handel naar de geest van de wet	2	Ik handel niet naar de letter van de wet maar naar de geest van de wet	2
5	Levenservaring	2	Ooit bijna tegen een burn-out aan gezeten	2
			Als ze mij vroeger op een directieve manier aanstuurde voelde ik me daar niet prettig bij	7
			Periode gehad waarin ik 8 uur per dag werk moest doen wat ik niet leuk vond	7
			Jarenlang RSI gehad	7
			ik binnen 5 jaar iets van 12 promoties heb	15
			experimenteren geweest in verschillende organisaties en in verschillende culturen. Ik heb in amerika gewoont, in Frankrijk gewoont, in Duitsland gewoont.	15
			Ik kom uit een tijd waar geluk niet vanzelfsprekend en nodig was. En ben opgevoed met je kan niet altijd gelukkig zijn	13
			Heeft periode gehad waarin hij hard werkte maar geen balans kon vinden. En heeft deze gevonden door geen een uur over te werken	14
6	Introvert	4	Eerst even de kat uit de boom kijkt	4
7	People manager	4,5,7	Balans te hebben gevonden tussen people management en het bedrijfsbelang	4
			Mensgericht en sterk coacht	5
			Ik ben een mens-mens	7
			Die graag met mensen werkt en ze het vertrouwen geeft om hun werk te doen	16

8	Formeel	6		
9	Werkgericht	6,7,15		6
			Ik ben zelf iemand die al snel de verkeerde keuze maakt en voor het werk kiest	7
			zorgt voor de ideale werkomgeving waardoor het resultaat floreert. Met de nadruk op zorg	15
10	Rood Insights	6,15	wilskrachtig, prestatiegericht, veeleisend, vastberaden en doelbewust.	
11	Doelgericht	6		
12	Slim lui	5	Ik ben meer van slim lui dan de zweep er over	5
13	Vertrouwen	5,15,14,16	Vertrouwen is heel belangrijk voor mij	5
			mijn eigen stijl is altijd geweest om met een hele grote mate van vertrouwen te werken	1
			Ik ben een manager die handelt op basis van vertrouwen ipv controle	14,16
			Die graag met mensen werkt en ze het vertrouwen geeft om hun werk te doen	16
14	Bouwer	5	Ik ben een bouwer	5
			Die een sterke organisatie bouwt naar de toekomst toe die leunt op sterke mensen	
15	Gedreven	7	Ik ben zelf iemand die de drive heeft om extra dingen te doen naast zijn werk	7
16	Plezier in werken	7	Ik ben iemand die werkt voor het werk	7
17	Intuïtie	7	Ik handel op basis van intuïtie en gevoel	7
18	Learner (strength finder)	7		7
19	mr. be perfect	15	Ik wil graag mr. be perfect zijn en in control	15

20	Negatieve kijk		ben iemand die kijkt naar dingen die niet goed gaan ipv dingen die wel goed gaan	15
21	Rolmodel	15	ik zou graag willen zeggen dat ik uh het rolmodel ben voor mijn medewerkers maar dat is niet waar	15
22	veel eisend	13	Ik ben een manager die veel eisend is	13
23	bazig	13	Ik ben bazig, ik laat mensen vrij maar uiteindelijk bepaal ik, en heb het laatste woord	13
24	Idealist	14	Ik zie mezelf als een idealist	
25	Output driven	16	Ik ben output driven	16
26	Plichtsgetrouw	18		18

	Overtuigingen Hoofdthema		Algemene samenvatting	
WLB				
	WLB		Is persoonlijk en uniek, maatwerk	2,4,
			Op WLB is niet 1 antwoord. per persoon verschillend	1,13
			niet heel methodisch, is een dynamisch evenwicht zoeken	1
			Speelt voor(bijna) iedereen	2,5,13,16
			Krijgt vaak pas aandacht als er een probleem is	2
			Zie je terug in energie, Geluk, tevredenheid, voldoening, resultaat, gezondheid	2,6,5,7,15,1,13,14,16,17
			Werk doen wat je leuk vind	7
			voorspelbaarheid, transparantie, een geregelde agenda thuis en op het werk	15
			Een deel van de balans is erkenning en genoegdoening krijgen	1,14
			Geen druk voelen	6,13,16
			Geen conflict tussen werk en privé	7
			Gaat gepaard met emoties	4
			Output leveren dmv tijdsafhankelijk werken	6
			Prioriteiten stellen	5,7,16
			Vooruit kijken	5,15
			Communiceren	5,13
			Doorwerking van	7,1,16,17

			werk op privé en andersom	
			Is flexibiliteit over en weer	1
			Onderdeel is bevlogenheid	1
			Balans kan elk moment veranderen/verstoren	1
			zo organiseren van werk en privé, dat beiden tot hun recht komen	13
			Dingen doen die je belangrijk vind en daar energie van krijgen	14
			Werk en privé Vullen elkaar aan	17
	faciliteren		Het oplossen blijft dan zoeken	1
			samen op zoek wat voor die persoon het beste past	1
	Prioriteiten stellen	2,4,5,7,15,1,14,16	Eerst de belangrijke dingen en dan de urgente zaken	2
			Werk komt niet op de eerste plek	4
			WLB is het managen van verschillende zaken door het stellen van prioriteiten	5
			Werk is heel belangrijk, De klant gaat voor	5
			Als je de verkeerde keuze hebt gemaakt (het verkeerde prioriteit hebt gegeven) dan kom je daar pas later achter	7
			Uiteindelijk draait het	15

			om het werk. werk staat op 1 en gezin om 2	
			Voornaamste is de gezondheid van mensen	1,
			Als werk niet gedaan kan worden in de beschikbare tijd en middelen dan gaan we kijken of we de prioriteiten opnieuw kunnen herschikken	14
				16
	Vertrouwen	2,4,13,16	WLB heeft alles te maken met vertrouwen	2,4
			Vertrouwen is belangrijk	13
	Kader	4	Kader nodig om standpunt als manager te bepalen	4
	Wanneer	15	het bespreken van WLB kan op elk moment	
	Succesfactoren	15,13,14,16	hoog EQ, hecht team, bespreekbaar maken van issues en het psychologisch contract	15
			wederzijds begrip	13
			Persoonlijke aandacht, interesse en het goede met iemand voor hebben, medewerker moet openstaan voor feedback en oplossing	14
			Begrip voor WLB en dat het bespreekbaar en geaccepteerd is in	16

			de organisatie, rekening houden met generatieverschillen	
	knelpunten		Controle v vertrouwen wat heeft iemand nodig	14
	Curatief	13	Als er klachten uit de organisatie komen rondom WLB zou dat een reden zijn om er meer aandacht aan te besteden	13
			Ik bespreek WLB niet omdat het geen noodzaak is op dit moment. Bijna iedereen doet het goed heb ik t idee	16
1. Ruimte geven v begrenzen				
	Ruimte geven	1,13,16	Als je medewerkers de ruimte geeft, dan benutten ze die positief	1
			combinatie van loslaten wanneer er precies gewerkt wordt maar toch ook zorgen dat er cohesie, verbinding blijft	1
			Voor bepaalde prestatie krijgen ze betaald dus daar ligt een deel van de verantwoordelijkheid. Maar het bedrijf moet regelen dat daar mogelijkheden zijn, zoveel mogelijk ruimte bieden dat dat goed gaat	13

			Ik geef mijn mensen de ruimte, het maakt me niet uit hoe ze het doen als ze het maar doen	16
	Prioriteit ligt bij werk	5,15	Werk is heel belangrijk, De klant gaat voor	5
			Uiteindelijk draait het om het werk. werk staat op 1 en gezin om 2	15
			Als iemand liegt dan is het klaar	5
	Parttime werken		Er is een correlatie tussen de zwaarte van de baan en de mate waarin je dat parttime kan doen. Je wordt geen president van Philips als je 4 dagen in de week wilt werken	13
			Functies van managementniveau zijn niet mogelijk in 4 dagen, eerder in 6 dagen. Het is geen wet, dat 4 dagen in de week werken niet kan op dat niveau. Maar in de praktijk zou ik het niet zo zien lukken nee	13
			Ik heb moeite met parttimers die thuiswerken, ze zijn minder aanwezig en het komt de teamspirit niet ten goede	4
			4 dagen werken is	13

			duurder, je hebt zware mensen daaronder nodig en je krijgt extra lagen. iedereen moet eigen laptop, bureau, werkplek, parkeerplaats. bij WPI is dat anders maar toch moet je er rekening mee houden	
	Thuiswerken	4,6,5,7	Sommige functies zijn niet geschikt voor thuiswerken	4
			WLB wordt door medewerkers geassocieerd met thuiswerken	4
			Thuiswerken is toegestaan	6
			Thuiswerken is heel productief	5
			Thuiswerken gaat alleen als de randvoorwaarden goed zijn	7
			Werk is niet locatie gebonden	1
			Je kan niet werken met kinderen thuis	13
	Aanwezigheid	4,6,5	Fysieke aanwezigheid is essentieel bij teamwerk	4
			Bepaalde Aanwezigheid is nodig voor het team en soort werk	6
			Medewerker is voldoende aanwezig als het team niet meer klaagt	5
			Risico op ervaren van onpersoonlijkheid	1
			Er is een probleem als mensen veel afwezig	13

			zijn het bedrijf moet daar rekening mee houden met bijvoorbeeld een townmeeting. Communiceren is lastig als mensen variabel afwezig zijn.	
			Het is een impliciete aanname dat als je een baan hebt waarbij je zelf je werk regelt en samenwerkt met mensen dan tellen uren dat je werkt en contact hebt met collega's dat telt absoluut in de output die iemand levert.	13
			Technische projecten is teamwork en dat vereist een behoorlijke mate van aanwezigheid	13
	Eigen Flexibiliteit	4,5	Ik ben heel flexibel(8 op 10 puntsschaal), afhankelijk van de persoon en de baan	4
			Ik ben flexibel (8 op 10 puntsschaal)	5
			ik ben heel erg flexibel 10 op een schaal van 10	15
			Ik ben erg flexibel een 8 op 10 puntsschaal	13
			Ik ben redelijk flexibel 6,7 op 10 puntsschaal	14
			Ik ben redelijk flexibel, 7,5 op 10 puntsschaal	16
	Gevraagde flexibiliteit	5,7,1	We verwachten flexibiliteit van onze	5

			medewerkers dan moeten wij ze die ook geven	
			Als we extra capaciteit verlangen van mensen dan is het meestal in de vorm van blijf thuis zitten en hou het in de gaten. En dan is de belasting op privé minimaal.	7
			Er zijn grenzen aan flexibiliteit	1
			als je die flexibiliteit bied kijk dan krijg je er ook flexibiliteit voor terug is mijn ervaring	1
	Output	6	Output moet zichtbaar zijn	
	Bereikbaarheid	6	Als je werkt dan moet je bereikbaar zijn	6
	Communiceren over werklocatie en aanwezigheid	6	Hoeft niet maar is wel nuttig	6
	Verantwoordelijkheid	5,6,7,15	Werknemer	6,15
			Medewerker is zelf verantwoordelijk omdat je zelf de enige bent die weet hoe je de balans wil en hoe je die ervaart	5
			Uiteindelijk is manager verantwoordelijk	5
			Iedereen is ten eerste persoonlijk verantwoordelijk voor WLB. ten tweede vind ik dat een groepsleider of een leider of een directe	7

			collega die ziet dat er iets niet goed gaat, direct daarop kan ingrijpen	
			uiteindelijk moet je toch zelf over je eigen grenzen waken	1
			Iedereen is verantwoordelijk voor balans; medewerker, management, bedrijfsleiding met verschillende rollen en posities en die verschillende belangen vertegenwoordigen	13
			Je bent kapitein op eigen schip. Maar mogen verwachten dat ze ondersteuning kunnen krijgen. Als manager verantwoording om mensen bewust te maken van bepaalde dingen	14
			Primair de persoon zelf	17
	Verwachtingen	5,7	Dat medewerkers nadenk over hun WLB en dat ze niet te veel hooi op hun vork nemen	5
			ik verwacht dat ze hun uren draaien en als het nodig is wat bij springen. Wat ze dan kunnen compenseren met wat minder werken op andere momenten en ik verwacht flexibiliteit maar daarvoor kunnen ze	7

			weer flexibiliteit vragen	
			ik verwacht dat mijn medewerkers niet dezelfde fouten maken als die ik heb gemaakt; duurzaam te hard werken met plezier houd je niet vol	15
			Ik verwacht van mijn medewerkers dat ze oog hebben voor het bedrijfsbelang en goed opletten op hun privéomstandigheden. Het is niet nodig om mijn verwachtingen uit te spreken want ze hebben me niet nodig om het in te richten	13
			Dat medewerkers ondersteuning vragen, zelf initiatief nemen, bewust worden van WLB, verantwoordelijkheid nemen. Zou nooit van ze verwachten, vragen 1 minuut langer te werken dan hun contract. Dat ze binnen beschikbare tijd en middelen hun werk gedaan krijgen en als dat niet zo is komen ze naar mij toe	14
			Dat ze hun output leveren, geen verantwoording afleggen waar ze zijn, initiatief nemen en op tijd om hulp vragen als ergens tegen aan loopt, en afspraken nakomen	16

			Dat ze reflecteren; ben ik happy, openheid geven en om hulp vragen en primair het zelf regelen	17
	Overwerken	6,5,7,1	Als er een deadline is dan moet bij deze functie het werk af, ongeacht overwerken	6
			Als je veel overwerkt en daar geen voldoening tegen over staat gaat dat frustreren	5
			De manier waarop je hebt overgewerkt mag je ook opnemen, tijd voor tijd	5
			In een hogere vakgroep wordt er verwacht dat je extra dingen doet zonder dat je daar voor wordt betaald, mensen in een lagere vakgroep krijgen betaald voor overwerk	7
			Binnen Philips carrière maken alleen mogelijk is door extra uren te draaien bovenop je contract.	7
			mensen die 80 uur werken en een bonus krijgen worden gestimuleerd om over te werken	15
			Structureel overwerken is niet fair	1
			Het arbeidscontract moet overeenkomen met wat de medewerker	1

			daadwerkelijk doet	
			Hoeveel mijn medewerkers moeten werken hangt af van de zwaarte van hun functie en welk salaris ze krijgen	13
			Het geheim zit hem in niet in hard en lang werken maar de juiste keuzes maken	14
			Overwerken verwacht ik niet, dat is hun eigen keuze en dat kan ik niet terugbetalen of erkenning voor geven	14
			Niemand is dood gegaan van hardwerken, je kan het wel dicht opzoeken. Doorwerken en 's avonds werken kan prima maar moet niet structureel zijn	17
2.Observeren, signaleren, monitoren				
	Grenzen aangeven/nee zeggen	2,5,15,14,1,17	Medewerkers vinden het moeilijk om hun grenzen aan te geven	2,17
			In de techniek vinden medewerkers het lastig hun grenzen aan te geven want ze zijn super gedreven en loyaal	5
			ik heb nog geen projectleider gezien die binnenkomt en in het eerste jaar duidelijk zijn grenzen aangeeft	15
			Veel medewerkers vinden het lastig om	1

			over eigen grenzen te waken	
			Ik help mensen om hun lat aan te geven waar leg je de grens. Ik zie dat mensen te veel op hun bord laden. Of er een grens in doorbroken en ze geen nee meer kunnen zeggen.	14
	Aannames	2	Mensen doen impliciete aannames en handelen daar naar	2
	Observeren/ signaleren	2,6,5,7,15,1,13,14	Observeren en signaleren is belangrijk	2
			Signaleren is lastig	6
			prioriteiten stellen blijft lastig, het is lastig om te zien wat is urgent en wat is belangrijk	15
			Je ziet bijna altijd te laat of iemand het te zwaar of te druk heeft	5
			Zien of iemand zijn tijd goed gebruikt is lastig	14
			je moet ook intuïtief kunnen aanvoelen dat het niet goed gaat ondanks dat de persoon dat zelf niet uitspreekt	7
			de weegfactor voor druk is het informatie binnen een bepaald aantal uren en dat is afhankelijk van ervaring natuurlijk maar ook qua fysieke en geestelijke motoriek. aan	15

			weegfactor moet ik handen en voeten geven en dat te tunen per projectleider	
			Parttime medewerkers krijgen meer impulsen om ergens bij betrokken te blijven door de medewerkers om hun heen die meer uren werken	1
			de mensen die fulltime werken dan is het enige wat je in de gaten moet houden in de gaten te houden hebt is maak je het niet te gek.	1
			zie je wel aan de mails en al het werk wat langs komt wie wanneer wat grofweg doet. Of iemand rust of stress zit uit te stralen	1
			Je kunt je niet bemoeien met iemand privé leven	13
			Irritatie en te weinig controle en escalatie op mijn boord maken problemen zichtbaar, evenals feedback uit de omgeving over prestatie, onhandige aanpak. Meeste jongens zijn slim maar als ze onder druk staan gaan ze fouten maken.	14
			Iemand die goed in zijn vel zit kan redelijk goed mee praten, als mensen moeten concentreren	14

			om door de dag te komen, dat ze niet meer flexibel zijn, geen tijd om gedag te zeggen, gejaagd, te snel beslissingen nemen, afhankelijk van het type nemen ze helemaal geen besluiten meer, te laat komen, kort af. Mensen reageren allemaal anders op onbalans	
			Ik denk dat het goed gaat omdat mensen vrijheid krijgen en nemen om balans te vinden door bijv eerder naar huis te gaan. Ik vind het belangrijk om te kijken of er signalen zijn en daar op te reageren. Signalen zijn: heel lang op kantoor zitten, performance verandert, afspraken niet nakomen, veranderende uitstraling of energie	16
	Nazorg	2	Zorg voor nazorg	2
	Beperkingen		Mensen aan de groene, blauwe kunt durven wellicht minder snel dingen op tafel te leggen	6
			De klant kijkt niet naar de WLB van medewerkers	5
	Initiatief nemen	5,7	Meerdere mensen kunnen initiatief	5

			nemen als een medewerker een onbalans heeft; medewerker zelf, manager, projectteam, projectleider, coach, teamleider, collega, seniors in de afdeling	
			groepsleider of een leider of een directe collega die ziet dat er iets niet goed gaat, direct daarop kan ingrijpen	7
	Gezondheid	5,7	Beter iemand op korte termijn wat vrij geven dan dat iemand op lange termijn helemaal uitvalt	5
			Mensen moeten goed uitzielen	7
			Een persoon die dreigt om te vallen daar is de persoon en het bedrijf niet bij gebaat	7
			je kan beter fit weer beginnen, dan dat je hier half zit	15
			Voornaamste is de gezondheid van mensen	1
3. Dialoog voeren				
	Gespreksvaardigheden	2,7	Ga om met emoties en gesloten houding	2
			het altijd lastig is om over je persoonlijke ongemakken te praten	15
			positief feedback geven gebeurd ook niet	7
			Uitkijken voor valse empathie, uitstralen dat je het ziet als een	16

			gezamenlijk issue	
	Wederzijds begrip en respect	4	Wederzijds begrip en respect zijn essentieel	4
			Succesfactoren zijn wederzijds begrip	13
	Over Privé vertellen	2,5	Over je privé situatie vertellen creëert een beetje een vertrouwensband	2
			Inbrengen van persoonlijke ervaring maakt het veel persoonlijker en levert een beter contact op wat maakt dat je de medewerker mogelijk beter kan helpen	5
	Mens-mens relatie		Als het gaat om het gezin of het leven dan ben ik niet meer manager maar mens	5
	Open en eerlijk zijn	7	een andere voorwaarde is dat je heel open en eerlijk bent	7
	Coachen	15	ik blijf weg van therapie (het script van iemand te beïnvloeden), coachen dat kan nog	15
	Kennis van prive niet gelijk		De discussie is niet gelijk, de medewerker kan beide kanten zien, zowel werk als privé, de werkgever kan maar 1 kant zien, het werk	
4. Afspraken maken				

	Vertrouwen		Basis van 'give and take' spel is vertrouwen	6
			Als output niet te meten is dan val je terug op vertrouwen	13
	Communiceer naar omgeving (werk en privé)	2,4,5	Houdt rekening met de omgeving	2
			Rekening houden met de reacties van het team	4
			Als je op tijd communiceert over mogelijke conflicten tussen werk en privé dan levert dat minder stress op	5
			Je moet ook een zekere rechtvaardigheid hebben naar mensen die niet in de trein zitten en die tijd in de trein niet betaald krijgen	13
	Persoon- en bedrijfsbelang	2,4,5,7	Het gaat om zowel het persoonlijk belang als het bedrijfsbelang	2
			Faciliteren is compromis sluiten tussen persoonlijk belang en bedrijfsbelang wat leidt tot uitzonderlijk maatwerk	4
			uiteindelijk is mijn rol natuurlijk om voor Philips het allemaal op rolletjes te laten verlopen in combinatie met een autonoom en intrinsiek	15

			gemotiveerd team	
			Beter iemand op korte termijn wat vrij geven dan dat iemand op lange termijn helemaal uitvalt	5
			Een persoon die dreigt om te vallen daar is de persoon en het bedrijf niet bij gebaat	7
			WLB is in het belang van de medewerker als van het bedrijf. Onder normale omstandigheden gaat het bedrijfsbelang voor	13
			Als iemand cursus volgt en daar happyer door wordt is dat voor de organisatie uiteindelijk ook goed.	17
	Oplossingen checken	4	De beslissingen die ik neem check ik niet bij collega's omdat ik het niet achter hun uitspraken sta	4
	Uitwisselingsspel vraagt	4,6,5,13	Wederzijds begrip en respect	4
			Goede output, flexibiliteit en vertrouwen	6
			Afhankelijk van situatie(ernst) en functioneren kom ik persoon tegemoet	5
			of aanvraag tijdelijk is en hoe goed iemand presteert. Als output niet te meten is dan val je terug op vertrouwen. En hoe waardevol is de	13

			medewerker voor jou	
	Samen oplossing bedenken	1	Samen oplossing zoeken qua werkload werkt op lange termijn beter	1
	Nieuw terrein	1	Uitkomst van afspraken, balans vinden, is soms onbekend, het is nieuw terrein	1
5. Voorbeeld zijn			De houding van de manager zal een rol spelen in het faciliteren	13
	Standpunt manager	2	Je kunt alleen goed voor andere zorgen, als je goed voor jezelf zorgt	2
			werk staat op 1 en gezin om 2	15
	Beperking	7	Ik ben zelf iemand die al snel de verkeerde keuze maakt en voor het werk kiest	7
			mijn grootste valkuil is onverwaandelijke commitment geven aan het bedrijf	15
			mijn valkuil is doceren en oplossingen aandragen	15
	Over privé vertellen	4,1	Over privé vertellen geeft iets menselijk	4
			als je mijn kwetsbaarheid mag zien dan uh proeft menigeeen de ruimte van mij mag die	1

			er wellicht ook zijn	
	Rolmodel	15	de manager zijn de best practices, rolmodel van de organisatie	15
			ik zou graag willen zeggen dat ik uh het rolmodel ben voor mijn medewerkers maar dat is niet waar	15
			Zelf goede voorbeeld te geven. Als ik stresserig door de gangen loop moet ik niet verbaasd zijn dat mijn mensen stresserig worden. Of je wil of niet je bent een voorbeeld	17
	Eigen balans	15,6,16	ik ben niet tevreden met mijn eigen balans	15
			Ik ben in balans	6
6. Overige			Het bij mij nu heel erg in balans; werk en prive	16
	Omgeving	15,1	in Drachten merk ik dat er een soort sfeer heerst van we kunnen het. Daarom worden we geroemd en dat zullen we te allen tijde blijven bewijzen	15
			Philips heeft een manier van werken, van let op het gaat om de juiste kwaliteit, best in class, up or out, my way or the highway	15
			in Drachten heerst de cultuur los het op, punt	15
			motto van de	15

			organisatie is: we hebben nog nooit een launch gemist	
			Grenzen vervagen (van werktijden)	1
			hebben we een vrij onafhankelijke afdeling dus wat we verzinnen kunnen we ook gewoon zelf oppakken	1
			We zijn heel veel eisen geworden wat betreft ons levensgeluk en – plezier, we willen carrière en leuk gezin, hobby's en vrienden we willen het allemaal en dat speelt in WLB mee	13
			We hebben geen banen waarbij we weten hoeveel output eruit komt	13
			Philips is een rijk bedrijf wat investeert in de mensen	17
	Sociale druk	15	er is een uitgesproken druk om te voldoen als rolmodel	15
			er is druk om het werk af te maken	15
	Normen en waarden van de omgeving/cultuur	15	nee zeggen in not done	15
			WLB is in Nederland anders dan in andere landen. Je moet rekening houden met de cultuur van het land waar het bedrijf staat	13

	Vaardigheden + kennis Hoofdthema		Algemene samenvatting	
WLB				
	Prioriteiten stellen	5		5
	Basis psychologie kennis	2,5,15,14		2
			Typeringen van mensen	5
			MBTI	14
			Psychologie	15
	Insights	6,7,15,16	Mijn positie op het wiel versus de ander	6
			Wat voor type mens dat je bent en hoe je met elkaar om kunt gaan	7
	situationeel leidinggeven	15	ene keer meer coachen soms meer mentorren	15
	pragmatisch handelen	15		
	verwachtingsmanagement	15	Communiceren met omgeving wat je verwacht van je mensen	15
	transactional analasis	15	herkennen en verkennen van communicatie stijlen	15
	NLP	14	Formuleren in positieve zin, samenvatting niet in eigen woorden	14
1. Ruimte geven v begrenzen				
	Communiceren	2,6,5	Naar buiten toe	2
			Communiceren van afspraken en	6

			verwachtingen	
	Adviseren	6	Advies geven over thuiswerken	6
2.observeren, signaleren, monitoren				
	Observeren en signaleren, monitoren	2,6,7,15,14,15,17	Observeren van medewerkers en zorgwekkende signalen	2
			Signaleren van vermoeidheid, druk periode	6
			Signaleren van mensen die onder druk staan	7
			ik weet zeg maar wanneer het eigenlijk op de piep grens gaat komen, wanneer de werkdruk te lang te hoog is. Dat is een ervaringsgetal en bij de een ligt die natuurlijk verder dan de andere	15
	Accepteren	2	Niet elke situatie kan opgelost worden	2
	Kennis van zorgwekkende signalen	2		2
	Burn-out herkenning	2		2
	Kennis van gemaakte werkuren	6	Inzicht hebben in gemaakte werkuren	6
	Kennis over de persoon	5	Door eigen en andermans ervaring	
	Non-verbaal gedrag	5,7,14,17		5
			Training non-verbale communicatie (K)	7

3. dialoog voeren				
	Gespreksvaardigheden	2,4,6,5,3,1,14,15,17	Emoties boven halen	2
			Emoties los koppelen van probleem	4
			Vertrouwen opbouwen	2,7
			Gelijkwaardige relatie creëren	2
			Begrip, medeleven tonen	2,4,6,5,13,16
			Kwetsbaar opstellen	2
			Doorvragen	2,4,7,14,16
			Inlevingsvermogen	2,4,6
			Luisteren	4,14,16,17
			Letten op non-verbale communicatie	4
			Steunen	6,5
			Feedback geven	3,14
			Communiceren (K)	3
			Open communiceren	16
			Communicatieverschil mannen en vrouwen	1
			samenvatten	14
			Benoemen van non-verbale houding	14
	opvangen, meebewegen en loslaten	15	opvangen, meebewegen en loslaten	15
	Coachen en begeleiden	6,5,7,15,14,16		6
			trainen en te coachen	15
	Kennis over de persoon	5	Door eigen en andermans ervaring	5
	Ervaringskennis	5		
	situationeel leidinggeven	15	ene keer meer coachen soms meer mentorren	15

4.Afspraken maken				
	Proactief denken en handelen	2		2
	Oplossingsgericht handelen	2		2
	Doelgericht handelen	6		6
	Focus & Influence	7		7
	Regelgeving	5,7,15,13	Niet heel goed op de hoogte van de regelgeving	5,13,14,16
			Niet op de hoogte van regelgeving	7,15
	Ervaringskennis	5		5
	Compromis sluiten	1		1
	Onderhandelen	13		13
5.Voorbeeld zijn				

NR	Omgeving Hoofdthema		Algemene samenvatting	
1	Bedrijfmaatschappelijk werker/arts	2,14,17		2
2	Sociaal medische teams	2		2
3	Arbodienst	2		2
4	HRM	2,5,15,13,14,16,17		2
5	Assistente	6,16	Mijn assistente is antenne in de organisatie	6
6	Faciliteiten	2,7	Parttime werken	2,14,17
			Flexibele uren	2,7,15,16,17
			Ouderschapsverlof	2,7,15,20
			Thuiswerken	4,7,16,20
			Zorgverlof	4,7,17,20
7	WPI	14		
8	24 uren	5,15,13,17		5
9	3 ^e partij in omgeving klanten, pers, etc	5,6,15,13,17		5,6
	Direct reports	3 onbekend		
10	Geslacht	4,5,6,7,14,16	Homogeen (op 1 na, allemaal vrouw)	4,6,7,20
			Alleen maar mannen	5,14,17
			Heterogeen	16
11	Leeftijd	4,5,6,7,14,16	Afwijkend verdeeld jongste is 29,oudste is 60. 40% is 55/60 jaar	5,6,17
			Normaal verdeeld	4,7,14,16,20
12				

5. Het ideale rolmodel

1. Missie

- Mijn missie is de kwaliteit van leven van mensen verbeteren door middel van zinvolle en tijdige innovaties
- Mijn missie is om zoveel mogelijk geluk voor mezelf en anderen te creëren
- Mijn missie is om in mijn werk anderen te ontwikkelen, motiveren en inspireren richting een gemeenschappelijk doel
- Mijn missie is om mensen bewust te maken van bepaalde vraagstukken op het gebied van mens en maatschappij
- Mijn missie is: meetbaar een bijdrage leveren aan het geluk, succes en de groei van mens en organisaties door het tot bloei brengen van het verborgen potentieel

2. Identiteit

- Ik ben iemand die streeft naar het benutten van elkaars kwaliteiten.
- Ik wil mensen versterken
- Ik ben eerlijk
- Ik ben iemand die uit gaat van vertrouwen.
- Ik ben een gevoelsmens.
- Ik ben iemand die gaat voor een win-win situatie
- Ik ben een rolmodel

3. Overtuigingen

- Ik verwacht van de medewerkers een mentaliteit die past bij een bedrijf dat wereldwijd georganiseerd is en dat moet acteren in een wereldwijde concurrentieslag.
- Ik onderken dat de flexibiliteit die van medewerkers wordt verwacht grenzen kent.
- Ik vertrouw er op dat medewerkers – ongeacht waar en wanneer zij werken – de gevraagde prestaties leveren.
- Ik vind dat flexibiliteit niet kan worden afgedwongen.
- Flexibiliteit kent grenzen
- Ik vind vertrouwen en wederzijds respect tussen medewerker en leidinggevende erg belangrijk.
- Ik vind aandacht besteden aan WLB noodzakelijk en nuttig.
- Ik vind vertrouwen de voorwaarde voor WLB.
- Ik vind zowel de relatie als het resultaat belangrijk (win-win)
- Ik heb vertrouwen in mijzelf om maatwerkafspraken te kunnen maken(lopen)
- Ik streef naar maximale transparantie m.b.t. doelen en resultaten
- De behoeftes van individuele medewerkers kunnen verschillen. Maatwerk kan noodzakelijk zijn.

- Ik heb een positieve houding ten opzichte van WLB beleid, impact en effect ervan

4. Vaardigheden* en kennis

- Ik heb kennis van de methodieken (ontwikkelen en implementeren) om flexibiliteit te bevorderen. Die methodieken betreffen bv. zelfroostering, (aanpassing van) tijdsregistratiesystemen, faciliteiten voor thuiswerken
- Ik heb voldoende gezag en bevoegdheden om te kunnen faciliteren
- Ik heb kennis en ben bewust van het beleid en de praktijk en hoe deze te implementeren en te managen
- Ik kan onderhandelen met medewerkers over maatwerkafspraken.
- Ik kan me inleven in de positie van de medewerker
- Ik kan emotionele en rationele argumenten scheiden
- Ik heb een coachende, transformatieve leiderschapsstijl(coachende management competenties)
- Ik observeer, signaleer & monitor
- Ik kan sturen op vertrouwen
- Ik heb kennis van sociaal leren
- Ik bezit gespreks- en onderhandelvaardigheden
- Ik kan de belangen van medewerkers achterhalen

5. Gedrag

- Ik benut de regelruimte voor maatwerkafspraken
- Ik heb oog voor de balans tussen werk en privéleven
- Ik benut de getoonde flexibiliteit van de medewerkers goed en doe die niet teniet door gebrekkige condities (planning, processen, middelen)
- Ik voer een open dialoog met de medewerker
- Ik kijk naar het resultaat
- Ik ga op zoek naar oplossing en mogelijkheden
- Ik gedraag me als een rolmodel
- Ik lever een bijdrage aan de WLB cultuur
- Ik coach medewerkers
- Ik breng privé situaties ter sprake
- Ik houd de belangen van beide partijen in de gaten
- Ik onderhandel met de medewerker
- Ik leef me in, in de positie van je onderhandelingspartner
- Ik scheid emotionele en rationele argumenten
- Ik benut de ruimte voor maatwerkafspraken
- Ik stuur op vertrouwen
- Ik voer een informele dialoog met de medewerker
- Ik achterhaal welke belangen medewerkers hebben
- Ik ben proactief
- Ik begin met het einde voor ogen
- Ik doe belangrijke zaken eerst

- Ik denk in termen van winnen-winnen en sluit i-deals
- Ik probeer eerst te begrijpen en dan begrepen te worden
- Ik werk synergetisch
- Ik houd de zaag scherp
- Ik maak maatwerkafspraken

6. Omgeving

- Ik heb hulpbronnen zoals HR die ik om advies kan vragen
- Er is een omgeving waarin managers en medewerkers die zich belemmerd voelen door regels, procedures en structuren het recht en de plicht hebben die ter discussie te stellen.
- Het is in de organisatie en op de afdeling de norm om individuele afspraken te maken
- Medewerkers hebben een mentaliteit die past bij een bedrijf dat wereldwijd georganiseerd is en dat moet acteren in een wereldwijde concurrentieslag
- In de organisatie staat resultaatgerichtheid voorop
- Er heerst een cultuur waarin zaken rondom flexibiliteit en werk-privé balans normaal zijn
- Er is een klimaat/omgeving waar medewerkers worden aangemoedigd om gebruik te maken van de WLB programma's/ faciliteiten
- Er is een omgeving waarin managers worden betrokkenheid bij opstellen/maken van beleid en het beslissingsproces rondom WLB
- Er is een omgeving waarin WLB faciliteiten aanwezig zijn
- De CAO en het beleid biedt ruimte voor maatwerkafspraken
- Er is een omgeving waar liever minder dan meer regels zijn
- Er is een omgeving waarin WLB steun krijgt van alle partijen die belang hebben bij de wijze waarop dat wordt ingevuld

Samengesteld op basis van de interviews, Interne Philips stukken en literatuur:

Woudstra, L. (2011). *Philips 2020: Klaar voor de toekomst! Sociale innovatie binnen Philips*. Tilburg: IVA.

Lauzun, H., Morganson, V., Major, D., & Green, A. (2010). Seeking work-life balance: Employees' requests, supervisors' responses, and organizational barriers. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(3), 184-205.
doi:10.1080/10887156.2010.500953

McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167. doi:10.1016/j.hrmr.2009.12.001

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2008). *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie* (2^e dr.). Assen: Van Gorcum.

Covey= Covey, S. R. (2005). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (32^e dr.). Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

6. Authenticiteitverklaring

Authenticiteitverklaring

Hierbij verklaar ik stellig

1. dat ik dit (onderzoeks)rapport zelf geschreven heb, zonder hulp van derden;
2. dat ik in mijn verslag alle directe, letterlijke citaten uit de literatuur en alle indirecte citaten en ideeën van andere auteurs aangegeven en vermeld heb⁴.

Ik ben mij er volledig van bewust dat schending van deze verklaring negatieve consequenties voor mij kan hebben (zoals het afnemen van studiepunten).

In geval fraude kan worden aangetoond, ben ik aansprakelijk voor de kosten van het onderzoek.

Plaats, datum

Naam:

Studentnummer:

Handtekening:

⁴ De opleiding Toegepaste Psychologie gebruikt de dienst [Ephorus](#) om ingeleverde scripties te controleren op plagiaat. Ephorus vergelijkt deze documenten met een database met eerder ingeleverd werk en met materiaal dat via internet is te vinden. Wanneer het percentage gevonden overeenkomsten met andere bronnen de 30% overschrijdt, wordt het werk afgekeurd. Bij een lager percentage, wordt gekeken naar de aard van de overeenkomsten.