



**Mag ik thuiswerken?
Een onderzoek naar de attitudes van managers
t.a.v. telewerkverzoeken**

Pascale Peters (Radboud Universiteit)

Laura den Dulk (Universiteit Utrecht)

Judith de Ruijter (A&O Consult)

Nederland staat stil

- Onbelaste antifilebonus voor telewerkers (VNO-NCW, 25 juni 2007)





Modernisering van arbeidsrelaties



- European Telework Agreement (16 juli 2002)
- Implementatie Europees vrijwillig kaderakkoord in NL
“Aanbeveling inzake telewerk” (STAR, 11 september 2003)
- Nederland koploper in Europa
- Vraag naar tele(thuis)werk groter dan feitelijk gebruik
- Houding managers veelal een bottleneck
- Managerial dilemma: afwegen belangen van de manager versus die van de werknemer?
- Governance of commitmentstrategie?
 - Focus op managementkosten of op wederzijds commitment?
 - Korte versus lange-termijn perspectief



Vraagstelling

- ◆ Hoe staan lijnmanagers ten opzichte van telethuiswerken binnen hun afdeling?
 - Welke argumenten hanteren managers bij de beoordeling van telewerkpraktijken en verzoeken van medewerkers?
 - Hoe kunnen we de houding van managers ten aanzien van telewerkverzoeken verklaren?

Kijk op de arbeidsrelatie

Uitgangspunt:

Houding t.a.v. thuiswerken bepaald door opvatting t.a.v. de arbeidsrelatie:

- ◆ *Governance relation* (manpower)
 - Coordinatie- en controleargumenten
- ◆ *Exchange relation* (human capital)
 - Het commitment argument
- ◆ *Co-operation agreement* (partnership)
 - Argument van vertrouwen



Hypothesen (I):

Managers hebben een positieve houding indien:

- ◆ **Governance (coördinatie en controle)**
 - Telewerkbeleid aanwezig is in de organisatie
 - Werknemer geen leidinggevende taken heeft
 - Werknemer geen specialistische vaardigheden heeft
 - Werknemer veel autonomie heeft

Hypothesen (II)

Managers hebben een positieve houding indien:

- ◆ **Exchange (commitment)**

- Werknemers hoog zijn opgeleid
- Werknemers specialistische vaardigheden hebben
- Krappe arbeidsmarkt

- ◆ **Co-operation (vertrouwen)**

- Werknemers en managers dezelfde demografische kenmerken hebben (sekse en opleidingsniveau)

Data en methoden

- ◆ Respondenten: managers in de positie om telethuiswerkverzoeken te beoordelen
- ◆ 65 managers werkzaam in 6 financiële sector-organisaties (2 overheidsorganisaties en 4 private bedrijven) in drie verschillende landen (Nederland, Zweden en UK)
- ◆ Open interviews en een vignettestudie
 - Ervaringen met telewerken, houding en argumenten
 - 3 hypothetische situaties met verzoeken van werknemers
 - Multilevel design ($N_1=195$ vignettes; $N_2=65$ managers)



Resultaten: interviews



- ◆ Vooral ervaring met en voorkeur voor incidenteel gebruik
- ◆ Geaccepteerde redenen voor telewerken meestal werkgerelateerd
- ◆ Telewerkmogelijkheden begrensd door technische infrastructuur en veiligheidsissues
- ◆ Aanwezigheid van telewerkbeleid geen garantie voor positieve houding
- ◆ Controle- en coördinatieargumenten spelen grote rol
- ◆ Commitment and sociale-cohesieargumenten spelen zijdelings een rol
- ◆ Managers zijn bang voor verlies van extra-role behaviour
- ◆ Werknemers die goed presteren worden eerder vertrouwd om thuis te werken
- ◆ Telewerken vooral toegestaan bij senior medewerkers, maar niet bij leidinggevenden
- ◆ Veelal afweging van en samenspel van argumenten

Citaat Zweedse manager

“ I would be a bit doubtful [towards teleworking: authors] and pay attention to the reason: it depends a lot on why you want to do it. After all, the **fellowship** within the work team would disappear and it would be more difficult **to stay informed** about what is going on. There are positive parts, but I am still a bit conservative and prefer people to be at work. It makes it **easier for me as a manager to communicate** with my co-workers. As I am doing that I am not negative towards it, but it can't just be a free choice. **If one is doing it, everyone might want it.** That is also why the reason for it is important, than I can decide depending on a special situation and not to allow it in general.... It is based on **trust....**”



Voorbeeld vignette



Een **mannelijke** medewerker met een **leidinggevende positie** binnen de afdeling vraagt of het mogelijk is om af en toe een dag thuis te werken. Deze medewerker heeft **gespecialiseerde kennis en vaardigheden die moeilijk vervangbaar zijn binnen de afdeling**. Op het moment van het verzoek is er sprake van een **krappe arbeidsmarkt** en het is lastig om nieuwe mensen te krijgen.



Conclusie



- ◆ Managers in overheidsdienst positievere attitude
- ◆ Controle en coördinatieargumenten spelen een grote rol
- ◆ Houding t.a.v. (incidenteel) telewerken niet per se negatief, maar gebrek aan outputmanagement
- ◆ Managers wegen argumenten, context is mede van invloed welke argumenten domineren
- ◆ Managers zien telewerken als een ‘ideosyncratic deal’, niet iedereen krijgt onvoorwaardelijk toegang
- ◆ In verzoeksituaties wordt telewerk gezien als onderdeel van een ‘high commitment’ relatie (specialised skills/hoger opgeleiden)
- ◆ Geen ondersteuning voor social similarity theory



Stellingen:



- ◆ Formeel beleid geen ‘voldoende voorwaarde’ voor steun direct leidinggevenden.
- ◆ Invloed uitgaande van European Framework Agreement en CAOs is beperkt als managers op de werkvloer niet bereid zijn hun managementstijl te veranderen.
- ◆ Meer afstemming tussen interne HRM-praktijken nodig om managers te steunen bij nieuwe arbeidsverhoudingen.
- ◆ Nog belangrijker is het om best practices te laten zien. Lijnmanagers blijken gevoelig voor omgeving (mimetic pressure).
- ◆ Overheid moet voorbeeldfunctie op zich nemen.