

Op zoek naar een balans tussen werk en privé

De Hauw, S. (2014). *In search of work-home balance: a study on individual and contextual antecedents and career outcomes*. Doctoral dissertation. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Krantenkoppen zoals "Waarom vrouwen niet alles kunnen hebben" (Slaughter, 2012), politieke richtlijnen over arbeidstijden (EU Working Time Directive) en de kwaliteit van werk en leven (Eurofound), conferenties die zich enkel bezighouden met werk en familie (WFRN conference), zelfhulpboeken zoals "Werk-privé balans voor dummies" (Lockett & Mumford, 2009), lijsten met de 25 beste ondernemingen wat betreft werk-privé balans (Smith, 2013): het is duidelijk dat het creëren van een balans tussen werk en privé een veelbesproken thema is, zowel in de politieke en academische wereld als op de werkvloer. Deze groeiende aandacht wordt grotendeels gevoed door recente trends binnen het werkveld en het privé-domein. Nieuwe werkstructuren, zoals flexibel werken, die gedreven worden door onder meer globalisatie (bijvoorbeeld 24/7 economie) en technologische ontwikkelingen (bijvoorbeeld smartphones) en nieuwe familiestructuren, zoals de stijging van eenouder- en tweeverdienersgezinnen, doen de grenzen tussen werk en privé almaar meer vervagen, met als resultaat dat het vinden van een goede balans tussen werk en privé een steeds grotere uitdaging wordt. Een uitdaging die wel de moeite waard is, aangezien eerder onderzoek heeft aangetoond dat een goede werk-privé balans zowel het welzijn van werknemers (Odle-Dusseau, Britt, & Bobko, 2012) als het succes van ondernemingen (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009) bevordert. De zoektocht naar werk-privé balans is dus een uitdagende maar belangrijke beproeving, en het creëren van meer inzicht in deze balans een maatschappelijke noodzaak.

Ondanks de wijdverspreide interesse in werk-privé balans leert een uitgebreide studie van de wetenschappelijke literatuur ons dat er vandaag verrassend weinig geweten is over werk-privé balans. Dit kan hoofdzakelijk verklaard worden doordat eerder onderzoek zich bijna exclusief toespitste op de directe negatieve en positieve invloeden die het werk- en privé-domein op elkaar hebben, genaamd werk-privé conflict en werk-privé verrijking (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Powell, 2006). Zo kan laat moeten doorwerken ervoor zorgen dat je minder tijd kan doorbrengen met je gezin (werk-privé conflict; dit is een directe negatieve invloed van werk op privé, en vice versa), of kan het krijgen van leuk nieuws thuis ervoor zorgen dat je ook op je werk goedgemutst rondloopt (werk-privé verrijking; een directe positieve invloed van werk op privé, en omgekeerd).

Alhoewel een inzicht in deze rechtstreekse invloeden van het werk- en privé-domein op elkaar interessant is, vertelt het ons niet hoe medewerkers over het algemeen de veelheid aan rollen die ze vervullen thuis en op het werk ervaren en beoordelen, of met andere woorden, hoe medewerkers aankijken tegen hun werk-privé balans. Zoals verschillende onderzoeken recent hebben aangetoond, is de algemene beoordeling die medewerkers maken van hun werk-privé balans meer dan louter de som van (weinig) werk-privé conflict en (veel) werk-privé verrijking (Carlson et al., 2009; Grawitch, Maloney, Barber, & Mooshegian, 2013). De beoordeling die medewerkers maken over hun balans heeft ook te maken met hoe belangrijk zij hun verschillende rollen vinden, wat zij willen bereiken in hun verschillende rollen (of waar zij dus de lat leggen voor zichzelf), hoe zij hun grotere levens- en carrièreplan zien en welke inspanningen zij daarvoor bereid zijn te maken, hoe tijdelijk een ervaring van conflict en verrijking is, enzovoorts.

Werk-privé balans kan en moet dus gezien worden als een apart begrip dat ons een ruimer inzicht geeft in hoe medewerkers een algemeen oordeel vellen over de veelheid aan rollen die ze thuis en op het werk vervullen. Bovendien is het op deze algemene beoordeling dat medewerkers zich beroepen om belangrijke beslissingen te maken in hun leven (bijvoorbeeld de keuze voor kinderen) en hun carrière (bijvoorbeeld het aanvaarden van promotie). Daarom is het belangrijk om een beter

inzicht te krijgen in wat werk-privé balans is, hoe deze gecreëerd wordt en wat de gevolgen ervan zijn. Drie vragen waarop de doctoraatsthesis onder begeleiding van Ans De Vos en Luc Sels (gedeeltelijk) een antwoord biedt, en die in dit artikel beknopt worden besproken.¹

Wat is werk-privé balans?

Een definitie van werk-privé balans

Alhoewel de term 'werk-privé balans' vaak gebruikt wordt in zowel de wetenschappelijke als dagelijkse pers en gemakkelijk in de mond wordt genomen door zowel academici als praktijkmensen, blijft de betekenis van deze term tot op vandaag eerder vaag en onduidelijk (Greenhaus & Allen, 2011). Vaak wordt de betekenis van werk-privé balans gezien als iets vanzelfsprekends, waardoor het onnodig wordt geacht om de definitie ervan nog te expliciteren. Wanneer dit toch gebeurt, zien we dat er vanuit diverse perspectieven en foci verschillende definities worden gegeven (bijvoorbeeld Grzywacz & Carlson, 2007; Valcour, 2007), waardoor er verwarring en onenigheid bestaat over wat werk-privé balans nu precies is. Nochtans is het creëren van een eenduidige en algemeen aanvaarde definitie essentieel, niet enkel om een beter inzicht te krijgen in wat die balans nu exact inhoudt, maar ook om op basis van onderzoek en vergaarde kennis consistente uitspraken te kunnen doen over wat werk-privé balans bepaalt en welke gevolgen eruit voortvloeien.

In een poging om een dergelijke brede en algemeen aanvaarde definitie op te stellen, zijn we niet van nul begonnen, maar hebben we een analyse gemaakt van alle voorgaande definities en hieruit drie frequent terugkerende elementen gedistilleerd, zijnde (1) een globale evaluatie van de verschillende rollen thuis en op het werk, (2) een affectieve component die verwijst naar elementen van tevredenheid en geluk, en (3) een cognitieve component die verwijst naar elementen van succes, effectiviteit en goed functioneren. Deze drie elementen hebben we dan verwerkt in één brede definitie, die stelt dat werk-privé balans "de algemene evaluatie is die medewerkers maken over hoe succesvol zij zijn in en hoe tevreden zij zijn met hun verschillende rollen thuis en op het werk".

Deze definitie beklemtoont de bi-dimensionele structuur van balans, met een cognitieve of succesdimensie en een affectieve of tevredenheidsdimensie. De eerste dimensie, 'succes', wordt hier gedefinieerd als het kunnen voldoen aan je eigen doelen en verwachtingen in je rollen thuis en op het werk, eerder dan het voldoen aan de doelen en verwachtingen die je worden opgelegd door anderen of door de maatschappij. Om in balans te zijn, moet je dus niet perfect zijn in beide domeinen of voldoen aan één maatschappelijk bepaald beeld. Verschillende combinaties van werk- en thuisrollen kunnen leiden tot balans, zolang die combinatie maar past bij wat je zelf wil en belangrijk vindt en je in staat stelt om te bereiken wat je wil bereiken in je verschillende werk- en thuisrollen. 'Tevredenheid', de tweede dimensie, verwijst naar de positieve of negatieve gevoelens die de verschillende rollen thuis en op het werk bij medewerkers oproepen.

Veelal zijn beide dimensies sterk positief gerelateerd. Medewerkers die succesvol zijn in hun verschillende rollen voelen zich vaak ook tevreden in hun rollen thuis en op het werk, en omgekeerd. Toch is het belangrijk om beide dimensies in de definitie op te nemen, aangezien mensen verschillen in de mate waarin ze cognitieve of affectieve informatie gebruiken wanneer ze oordelen vellen (Huskinson & Haddock, 2006), maar ook omdat er toch inconsistenties kunnen bestaan tussen de cognitieve en affectieve component (bijvoorbeeld je bereikt wel wat je wil bereiken in je verschillende rollen, maar niet op de manier dat je dit zou willen). Door werk-privé balans te formuleren als de algemene evaluatie die medewerkers maken over hoe succesvol ze zijn in *en* hoe tevreden ze zijn met hun verschillende rollen thuis en op het werk, krijg je een vollediger en daardoor ook een correctere indicatie van hoe medewerkers hun werk-privé balans ervaren.

Een maatstaf van werk-privé balans

Ondanks het belang van beide dimensies in het creëren van een correcter beeld inzake werk-privé balans, hebben de weinige meetinstrumenten die via meerdere items een betrouwbaar inzicht verschaffen in dit complex construct zich toegespitst op slechts een van deze dimensies (Carlson et al., 2009; Valcour, 2007). Bovendien bevatten sommige

van deze meetinstrumenten elementen die niet verwijzen naar balans, maar eerder naar conflict en verrijking, de twee concepten waarvan we balans eerder onderscheiden, en is er weinig bekend over de kwaliteit van deze meetinstrumenten.

Daarom ontwikkelden we een nieuwe maatstaf om inzicht te krijgen in hoe medewerkers hun werk-privé balans ervaren. Deze nieuwe maatstaf focust op zowel de cognitieve als de affectieve dimensie van werk-privé balans en biedt zo een vollediger beeld. Bovendien gebeurde de ontwikkeling en het testen op een wetenschappelijk rigoureuze manier, waardoor de kwaliteit van het instrument gewaarborgd wordt.

De ontwikkeling en toetsing van het meetinstrument verliep in drie stappen. In een eerste stap werd een nieuwe schaal ontwikkeld. Daarbij werden op basis van de definitie een ruime set van 28 items geconstrueerd, die zowel de succes- als tevredenheidsdimensie van werk-privé balans in kaart brengt. Deze initiële set van 28 items werd een eerste maal beoordeeld door 37 academici en leken, die via een korte categorisatie- en ratingtaak niet enkel de juiste dimensie en de adequaatheid van de items beoordeelden, maar daarnaast ook gedetailleerde feedback leverden op het volledige instrument. Dit leidde niet enkel tot het schrappen van twaalf items, maar vooral ook tot een uitgebreide herwerking van de overgebleven zestien items.

In een tweede stap werd het nieuwe meetinstrument verfijnd op basis van een pilotstudie die bij 395 Amerikaanse werknemers werd uitgevoerd. Respondenten voor deze pilotstudie werden verzameld via MTurk, een crowdsourcing website. Factoranalyses bevestigden daarbij niet alleen de bi-dimensionele structuur van werk-privé balans, maar toonden ook aan welke items balans het minst goed representeerden. Op basis van deze factoranalyses werd de set van zestien items verder uitgedund tot een finale set van tien items (bijvoorbeeld 'Ik voldoe aan de verwachtingen die ik heb voor mezelf in mijn verschillende rollen' of 'Ik voel me tevreden in mijn verschillende rollen'). Verdere analyses toonden aan dat deze tien items een goede kwaliteit hebben en zich duidelijk kunnen onderscheiden van werk-privé conflict en verrijking, of de bredere concepten van jobtevredenheid of jobperformantie.

In een laatste stap werd het nieuwe meetinstrument uitgebreid getest in een steekproef van 420 Belgische en Amerikaanse werknemers. 186 Belgische respondenten werden verzameld via een sneeuwbaltechniek, terwijl 234 Amerikaanse respondenten verzameld werden via crowdsourcing. Een combinatie van factor-, betrouwbaarheids- en regressie-analyses toonde aan dat het nieuwe meetinstrument betrouwbaar (interne consistentie = 0,93), valide (convergente, divergente en nomologische validiteit) en robuust is over belangrijke persoonlijke (bijvoorbeeld nationaliteit), werk- (bijvoorbeeld voltijds of deeltijds werken) en privékenmerken (bijvoorbeeld kinderen of niet).

Wat bepaalt je werk-privé balans?

Theoretische achtergrond

Na inzicht verworven te hebben in wat werk-privé balans is en hoe we dit kunnen meten, stelde zich de vraag welke factoren bepalen of iemand een hoge of lage werk-privé balans ervaart. In navolging van de persoon-omgeving fit theorie (Edwards, Cable, Williamson, Lambert, & Shipp, 2006), stellen we dat zowel omgevingsfactoren als persoonlijke factoren een belangrijke rol spelen in het bepalen van de werk-privé balans. Binnen deze studie focussen we daarbij in eerste instantie op de werkomgeving. Meer bepaald onderzoeken we of werkvereisten, zijnde werkbelasting (bijvoorbeeld werkdrukke), emotionele werkvereisten (bijvoorbeeld omgaan met klachten) en mentale werkvereisten (bijvoorbeeld aandacht en focus op het werk) en werkondersteuning, zijnde steun van de organisatie, steun van de baas en steun van de collega's, een invloed hebben op werk-privé balans. Daarbij volgen we de job demands-resources theorie (Bakker & Demerouti, 2007) en de work-home resources theorie (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), die twee onafhankelijke processen vooronderstellen. In een eerste proces stellen beide theorieën dat werkvereisten vreten aan de persoonlijke bronnen van een medewerker (energie, humeur, focus, enzovoorts), waardoor deze medewerker zich uitgeput voelt. Deze uitputting verhindert het bereiken van belangrijke uitkomsten, zowel thuis als op het werk. Aldus bemoeilijken werkvereisten het vinden van werk-privé balans. In een tweede proces worden positieve effecten toegekend aan

werkondersteuning. Meer bepaald stellen beide theorieën dat steun op het werk een boost geeft aan de persoonlijke bronnen van de medewerker, waardoor deze zich sterk, levendig en krachtig voelt. Dit zorgt ervoor dat belangrijke uitkomsten op het werk en thuis gemakkelijker bereikt worden. Aldus faciliteert steun op het werk het vinden van werk-privé balans.

In tegenstelling tot het gros van het onderzoek naar werk-privé relaties, focussen we in deze studie niet enkel op wat de (werk)omgeving bijdraagt aan balans. We erkennen in deze studie dat ook de medewerkers zelf een belangrijke rol spelen in het bepalen van hun eigen balans. Aldus onderzoeken we in deze studie ook welke persoonlijke copingsstrategieën, die medewerkers kunnen aanleren en gebruiken in hun zoektocht naar balans, effectief bijdragen aan de werk-privé balans. Daarbij focussen we op twee types van strategieën (Morganson, Culbertson, & Matthews, 2013): externe copingsstrategieën waarbij medewerkers de effectieve situatie willen veranderen (bijvoorbeeld plannen en actie ondernemen) en interne copingsstrategieën waarbij medewerkers niet de situatie maar wel de gevoelens die de situatie oproept willen veranderen (bijvoorbeeld positief denken en gebruik van humor). De impact van beide strategieën op balans werd nog niet onderzocht, en evenmin hoe de combinatie van deze strategieën met de ervaren vereisten en steun op het werk de werk-privé balans beïnvloeden. Daarom wordt een breed spectrum aan mogelijke combinaties onderzocht, bestaande uit directe, modererende en mediërende effecten.

Methode

De impact van omgevingsfactoren en persoonlijke factoren op werk-privé balans werd onderzocht in een steekproef van 405 Belgische werknemers afkomstig uit twee middelgrote Belgische ondernemingen (responsgraad van 40%). Deze werknemers vulden een vragenlijst over hun persoonlijke kenmerken, werkkenmerken en werk-privé balans in op twee verschillende tijdstippen, met daartussen een tijdsspanne van vier maanden. Om deze longitudinale data te onderzoeken werd er gebruik gemaakt van autoregressieve structurele vergelijkingmodellen en hiërarchische regressies.

Resultaten

Uit de analyses van deze studie blijkt dat zowel omgevingsfactoren als persoonlijke factoren een significante impact hebben op werk-privé balans. Eerst en vooral blijkt de werkomgeving de ervaren balans van medewerkers te beïnvloeden. Zo toonde de studie aan dat emotionele werkvereisten een directe negatieve invloed hebben op werk-privé balans, terwijl werkbelasting en mentale werkvereisten geen directe invloed hebben op balans. Dit laatste kan verklaard worden door de manier waarop medewerkers aankijken tegen deze verschillende types van werkvereisten. Zoals onder meer Crawford, LePine en Rich (2010) vermeldden in eerder onderzoek, worden werkbelasting, zoals werkdrukke en mentale werkvereisten, zoals aandacht en focus, vaker gezien als een uitdaging, die medewerkers de mogelijkheid geeft om bij te leren en te groeien en hun beste vaardigheden te demonstreren, terwijl emotionele werkvereisten, zoals het omgaan met klachten, steeds gezien worden als een hindernis die goede prestaties ondermijnt. Zo heeft enkel deze laatste factor steeds een negatieve impact op werk- en thuisuitkomsten, en dus op werk-privé balans. Desalniettemin vreten alle drie de werkvereisten aan de persoonlijke bronnen van medewerkers en kunnen ze via uitputting de werk-privé balans alsnog hinderen. Werkbelasting en mentale vereisten zijn dus niet volledig onschuldig en kunnen best, net zoals emotionele werkvereisten, van dichtbij gemonitord worden.

Steun van de organisatie en steun van de collega's heeft een direct positieve impact op werk-privé balans, en kan dus een belangrijk hulpmiddel zijn in de zoektocht naar balans. Steun van de baas heeft verrassend genoeg geen direct effect. Nochtans mag het belang van de baas niet onderschat worden. Zo blijkt uit deze studie dat de steun van de baas er wel voor zorgt dat medewerkers meer energie hebben en zich hierdoor sterker en krachtiger voelen, wat een positieve weerslag heeft op hun balans. Bovendien is steun van de baas ook de enige omgevingsfactor die het gebruik van persoonlijke copingsstrategieën bevordert en op deze wijze ook een indirecte positieve impact uitoefent op werk-privé balans. Steun van de organisatie, baas en collega's kan dus best gestimuleerd worden in de zoektocht naar balans.

Naast deze mediërende rol in de relatie tussen steun van de baas en werk-privé balans, toonde de studie ten slotte ook aan dat zowel interne als externe copingsstrategieën een onafhankelijke positieve impact hebben op de ervaren balans van medewerkers. Zowel het ondernemen van actie, het positief denken als het gebruik van humor als relativieringsmiddel blijken dus een goede strategie te zijn om de zoektocht naar werk-privé balans te bevorderen. Enkel planning blijkt geen rechtstreeks effect te hebben op balans. Dit kan mogelijk verklaard worden door contextuele factoren (bijvoorbeeld mate van autonomie op het werk) en persoonlijke factoren (bijvoorbeeld voorliefde voor organisatie en orde) die de impact van planning kunnen bufferen of versterken.

Hoe beïnvloedt je huidige werk-privé balans je toekomstige carrière?

Theoretische achtergrond

Tot slot zijn we ook geïnteresseerd in wat deze zoektocht naar balans uiteindelijk oplevert. Meer specifiek zijn we geïnteresseerd in hoe het ervaren van een lage of hoge werk-privé balans de carrièrebeslissingen van medewerkers beïnvloedt. Carrières worden in de 21ste eeuw immers steeds vaker voorgesteld als de verantwoordelijkheid van de medewerker, die via een breed gamma aan carrièrebeslissingen zelf vorm geeft aan de eigen loopbaan (Hall, 2002; Valcour, Bailyn, & Quijada, 2007). Verschillende carriëtheorieën (bijvoorbeeld het kaleidoscoop carriëremodel, zie Sullivan & Mainiero, 2007) stellen hierbij dat de ervaren werk-privé balans een belangrijke motivator is achter deze carrièrebeslissingen, maar hoe deze motivering verloopt blijft onduidelijk. Bovendien bestaat er, zover wij weten, geen empirisch onderzoek dat gestructureerd nagaat of en hoe werk-privé balans een gamma aan hedendaagse carrièrebeslissingen beïnvloedt. Daarom werd in deze studie een eerste exploratie opgezet die de relatie tussen balans en carrièrebeslissingen nagaat.

Het basisidee achter deze relatie is gebaseerd op het recent ontwikkelde model door De Hauw en Greenhaus (in druk). Zij stellen dat medewerkers die een lage werk-privé balans ervaren per definitie geconfronteerd worden met niet-gerealiseerde doelen en ontevredenheid, wat een zekere frustratie

opwekt. Als gevolg hiervan zijn deze medewerkers meer bereid om carrièrebeslissingen te nemen die deze frustraties wegnemen. Carrièrebeslissingen die frustraties ten gevolge van niet-gerealiseerde doelen en ontevredenheid thuis wegnemen richten zich op het verminderen van de werkvereisten, zodat er meer tijd en energie vrijkomt om te focussen op het thuisdomein. Meer specifiek kijken we hiervoor naar beslissingen zoals het verminderen van de werkuren, het nemen van loopbaanonderbreking of het aannemen van een job op een lager en dus minder veeleisend niveau. Carrièrebeslissingen die frustraties ten gevolge van niet-gerealiseerde doelen en ontevredenheid op het werk wegnemen richten zich op het verbeteren van de persoonlijk job fit, om zo het bereiken van de werkdoelen te vergemakkelijken. Specifiek kijken we hierbij naar beslissingen zoals jobrotatie of zelfstandige worden. Medewerkers met een hoge werk-privé balans daarentegen kunnen hun gestelde doelen in hun verschillende rollen bereiken en voelen zich meer tevreden. Deze medewerkers worden dus niet gemotiveerd door een nood om weg te vluchten uit frustrerende situaties, maar worden geprikkeld door de wens om verder te groeien en zich te ontwikkelen. Als een gevolg zijn deze medewerkers meer bereid om carrièrebeslissingen te nemen die hun competentieontwikkeling stimuleren, zoals de beslissing om een promotie te aanvaarden, te roteren of zelfstandige te worden. Deze laatste twee carrièrebeslissingen kunnen dus gedreven worden door zowel lage als hoge werk-privé balans.

Methode

Om een eerste inzicht te verwerven in de vraag of werk-privé balans hedendaagse carrièrebeslissingen beïnvloedt, werd een exploratieve, cross-sectionele studie opgezet. In deze studie werden 323 Amerikaanse medewerkers in loondienst gevraagd om een online bevraging in te vullen. Deze respondenten werden verzameld via de crowdsourcing website MTurk. De online bevraging polste zowel naar de algemene werk-privé balans en de waarschijnlijkheid dat medewerkers bepaalde carrièrebeslissingen zouden nemen, als naar een aantal belangrijke persoonlijke, werk- en privé-kenmerken. Een combinatie van lineaire, curvilineaire en hiërarchische regressie-analyses werden gebruikt om de data te analyseren.

Resultaten

De analyses tonen aan dat medewerkers die een lage werk-privé balans ervaren meer geneigd zijn om carrièrebeslissingen te nemen die hun werkvereisten verminderen, zoals de beslissing om minder uren te werken, loopbaanonderbreking te nemen of een job op een lager niveau aan te nemen. Medewerkers die een hoge werk-privé balans ervaren zijn daarentegen meer geneigd om een promotie te aanvaarden en zo hun groei en ontwikkeling verder te zetten. Beslissingen om te roteren of zelfstandige te worden, worden niet rechtstreeks beïnvloed door balans. Deze beslissingen worden wellicht beïnvloed door andere drijfveren en/of de impact van balans wordt deels gemaskeerd door omgevings- of persoonlijke factoren die de onderlinge relatie beïnvloeden. Bovendien blijkt de steun die medewerkers ervaren op het werk in het omgaan met werk-privé problematieken een belangrijke buffer te zijn die medewerkers met een lage werk-privé balans er (gedeeltelijk) van weerhoudt om heil te zoeken in carrièrebeslissingen die hun werkvereisten, en dus hun betrokkenheid op het werk, verminderen.

Conclusie

Alhoewel ook deze twee studies hun sterktes (bijvoorbeeld heterogene steekproeven) en hun beperkingen (bijvoorbeeld slechts twee bevragingrondes) kennen en verder onderzoek noodzakelijk is, willen we graag nog kort twee belangrijke lessen meegeven aan bedrijven.

Ten eerste bevestigde de laatste studie dat werk-privé balans een belangrijke drijfveer is die mee bepaalt hoe medewerkers hun carrière vormgeven. Door een hoge werk-privé balans te waarborgen kan je als bedrijf medewerkers aanmoedigen om carrièrebeslissingen te nemen die hun groei (en aldus ook de groei van de organisatie) verzekeren en hen ontmoedigen om carrièrebeslissingen te nemen die hun betrokkenheid op het werk drastisch verminderen. Zo draagt het waarborgen van de werk-privé balans er toe bij dat je het volle potentieel kan aanboren van de talenten die je in huis hebt.

Ten tweede toonde de andere studie aan dat er best een tweesporenbeleid kan gevolgd worden om de

werk-privé balans van medewerkers te stimuleren. Enerzijds is het belangrijk als bedrijf om binnen de grenzen van de economische en organisationele realiteit de werkomgeving te optimaliseren door een continue monitoring van de gestelde werkvereisten en het creëren van een ondersteunende bedrijfscultuur. Anderzijds is het even belangrijk om medewerkers te *empoweren* en hen te leren omgaan met een imperfecte werkomgeving, door adequate copingstrategieën aan te leren en voldoende zelfvertrouwen alsook een veilige omgeving te creëren waarin zij deze strategieën willen en kunnen gebruiken.

Sara De Hauw
Vlerick Business School

Ans De Vos
Antwerp Management School

Luc Sels
Katholieke Universiteit Leuven

Noot

1. Voor een uitgebreidere bespreking verwijzen we graag naar de doctoraats thesis die u kan terugvinden op <https://lirias.kuleuven.be/handle/123456789/454011>.

Bibliografie

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Carlson, D.S., Grzywacz, J.G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459-1486.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- De Hauw, S., & Greenhaus, J.H. (in press). Building a sustainable career: the role of work-home balance in career decision making. In A. De Vos & B.I.J.M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers*: Edward Elgar Publishing.
- Edwards, J.R., Cable, D.M., Williamson, I.O., Lambert, L.S., & Shipp, A.J. (2006). The phenomenology of fit: linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.
- Grawitch, M.J., Maloney, P.W., Barber, L.K., & Mooshegian, S.E. (2013). Examining the nomological network of satisfaction with work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 276.
- Greenhaus, J.H., & Allen, T.D. (2011). Work-family balance: a review and extension of the literature. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 165-183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J.H., & Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grzywacz, J.G., & Carlson, D.S. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huskinson, T.L.H., & Haddock, G. (2006). Individual differences in attitude structure and the accessibility of the affective and cognitive components of attitude. *Social Cognition*, 24(4), 453-468.
- Lockett, K., & Mumford, J. (2009). *Work/life balance for dummies*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Morganson, V.J., Culbertson, S.S., & Matthews, R.A. (2013). Individual strategies for navigating the work-life interface. In D.A. Major & R.J. Burke (Eds.), *Handbook of work-life integration among professionals. Challenges and opportunities* (pp. 205-224). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Odle-Dusseau, H.N., Britt, T.W., & Bobko, P. (2012). Work-Family Balance, Well-Being, and Organizational Outcomes: Investigating Actual Versus Desired Work/Family Time Discrepancies. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 331-343.
- Slaughter, A.-M. (2012). Why women still can't have it all. *The Atlantic*.
- Smith, J. (2013). The top 25 companies for work-life balance. *Forbes*.
- Sullivan, S.E., & Mainiero, L.A. (2007). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.
- ten Brummelhuis, L.L., & Bakker, A.B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1512-1523.
- Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M.A. (2007). Customized careers. In H.P. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 188-210). London: Blackwell.