

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/68942>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-07 and may be subject to change.

# Voorvechter of dwarsligger?

## INSTITUTIONELE VERKLARINGEN VOOR TELEWERKATTITUDES VAN MANAGERS



Pascale Peters en Stefan Heusinkveld



Dr. C.P. Peters en dr. S. Heusinkveld zijn beiden als universitair docent-onderzoeker verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Met de adoptie van telehuiswerken kunnen organisaties zowel hun eigen efficiëntie vergroten als tegemoetkomen aan de toenemende vraag van werknemers naar meer flexibiliteit en autonomie binnen het werk. Terwijl het maatschappelijke en wetenschappelijke debat rondom telewerken volop wordt gevoerd, blijkt de vraag naar telewerken onder werknemers echter nog steeds groter te zijn dan het aanbod. Ondanks dat managers een cruciale schakel vormen in het adoptieproces, is er nog weinig onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de houding van managers tegenover telewerken. Met kwantitatieve data, verzameld onder 476 managers, laten we in deze bijdrage zien dat de houding van managers (mede) wordt beïnvloed door educatie en socialisatie binnen hun professionele gemeenschappen en door hun perceptie van het telewerkgedrag van andere organisaties in het organisatieveld. Deze uitkomsten hebben belangrijke implicaties voor de bestaande debatten over telehuiswerken en bieden vruchtbare aangrijpingspunten voor de organisatiepraktijk.

### Inleiding

‘Werken op afstand met behulp van informatie- en communicatietechnologie’ werd in 1970 voor het eerst in de Verenigde Staten geïntroduceerd. Sindsdien is de adoptie van telewerken, ‘E-werken’, of ‘Het Nieuwe Werken’, zoals telewerken nu vaak wordt genoemd, een veel bediscussieerd onderwerp (Mokhtarian en Salomon, 1997; Martínez-Sánchez et al., 2007). Vooral het laatst genoemde label verwijst naar het feit dat telewerken vaak gepaard gaat met de introductie van nieuwe managementprincipes en werkplekinnovaties, waaronder de introductie van zogenaamde ‘flexkantoren’. Op 8 september 2008 presenteerde de Taskforce Mobiliteitsmanagement (2008) telewerken als een van de kernoplossingen om de bereikbaarheid en het milieu structureel te verbeteren. Door het stimuleren van telewerken zal de verkeerscongestie, in het bijzonder het woon-werkverkeer, kunnen worden teruggedrongen, waardoor de efficiëntie van bedrijven aanzienlijk kan worden vergroot. Bovendien verwacht men dat door telewerken ook de participatiegraad, vooral onder vrouwen, kan worden gestimuleerd (Taskforce Mobiliteitsmanagement, 2008; zie ook: Peters, Den Dulk en Van der Lippe, 2008). In internationaal perspectief wordt Nederland beschouwd als een van de kop-

lopers op het gebied van telewerken (Gareis, 2002). Onderzoek laat zien dat het aantal telewerkers in Nederland vooral in de tweede helft van de jaren negentig is gestegen. Deze groei heeft zich de laatste jaren echter niet doorgezet (Van Klaveren et al., 2005). Volgens een recent onderzoek dat in 2007 in opdracht van de FNV werd uitgevoerd, werkte in Nederland 32 procent van de werkende beroepsbevolking een of meer uur per week thuis (Beffers en Van den Brink, 2008). Wanneer een ondergrens van 8 uur thuiswerken per week wordt gehanteerd, komt dat percentage uit op 14 procent. Dit cijfer verschilt niet van dat in 2003. Ook toen bedroeg het percentage Nederlandse telewerkers in loondienst 9 procent en het aantal thuiswerkende ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel) 5 procent van de werkzame beroepsbevolking (Gareis, 2002). Gezien de stijging van het aantal werkenden in Nederland werken in absolute zin natuurlijk wel steeds méér mensen thuis en is thuiswerken een steeds normaler verschijnsel geworden. De conclusie blijft echter overeind dat, ondanks de vele voordelen die aan telewerken worden toegedicht, het nieuwe werkconcept tot op heden niet de verwachte hoge vlucht heeft genomen (Bailey en Kurland, 2002; Vos en Van der Voordt, 2001; Ruppel en Harrington, 1995; Hartog, 2008; Peters en Batenburg, 2004).

Het feit dat het huidige gebruik van telethuiswerken nog achterblijft bij de verwachtingen (en de technologische mogelijkheden), kan enerzijds worden toegeschreven aan de mogelijke controle- en coördinatieproblemen die het op afstand werken voor organisaties met zich meebrengt (Peters en Van der Lippe, 2007). Maar ook de mogelijke gevolgen voor het verminderen van de sociale cohesie binnen organisaties worden vaak genoemd (Beffers en Van den Brink, 2008). Natuurlijk is het goed te beseffen dat thuiswerken niet op voorhand voor alle werknemers, alle type werkzaamheden, of binnen alle organisaties een geschikte werkwijze is. In de zoektocht naar mogelijke verklaringen voor de adoptie van telewerken binnen organisaties wordt in de literatuur dan ook benadrukt dat het telewerkconcept vooral moet aansluiten bij de kenmerken van de organisatie. In de literatuur worden de volgende 'fitfactoren' genoemd:

- technologische kenmerken (Pérez-Pérez et al., 2005);
- taak- en personeelskenmerken (Peters en Van der Lippe, 2007; Olson, 1983);
- structurele factoren, zoals de mate van formalisatie, centralisatie en specialisatie in een organisatie (Ruppel en Harrington; 1995);
- de organisatiecultuur (Standen, 2000; Peters en Den Dulk, 2003);
- de organisatieomgeving (Sia et al., 2004); en
- de nationale cultuur (Standen, 2000; Peters en Den Dulk, 2003).

Naast deze fitfactoren wordt steeds vaker gewezen op de koudwatervrees die er onder managers heerst ten aanzien van telewerken (Peters en Heusinkveld, 2008). Dit is een belangrijke factor die in onderzoeken nog weinig expliciet wordt onderzocht. De houding van managers vormt echter een cruciale rol in het telewerkadoptieproces in organisaties (Kossek et al., 1994; Bardoel, 2003; Den Dulk en Peper, 2007). Zo kunnen individuele managers een voortrekkersrol vervullen door het thuiswerkconcept binnen de organisatie onder de aandacht te brengen,

telehuiswerkbeleid te initiëren, of het feitelijke gebruik ervan in de praktijk te ondersteunen (Thompson, Beauvais en Lyness, 1999; Allen, 2001; Sahibzada et al., 2005; Dikkers et al., 2007). Ook zijn managers, onder wie direct leidinggevenden, in de positie om telewerkverzoeken van werknemers af te afwijzen, telewerkpraktijken te verbieden, werknemers(categorieën) voor telewerken te selecteren, of zelfs om bestaand telewerkbeleid terug te draaien (zie ook: Ruppel en Harrington, 1995).

Aangezien 'attitudes' belangrijke voorspellers zijn van adoptie-intenties en het daadwerkelijke adoptiegedrag (Ajzen en Fishbein, 1980), is het belangrijk om inzicht te krijgen in factoren die de houding van managers tegenover telehuiswerken beïnvloeden. Naast het toetsen van het belang van een aantal vaak genoemde 'interne fitfactoren' zullen wij in deze studie nagaan of de koudwaterrees onder managers kleiner is wanneer meer organisaties in hun organisatieveld telewerken hebben ingevoerd. Ook zullen wij nagaan welke rol 'professionele socialisatie' speelt bij het vormen van verwachtingen over telewerken. In de theoretische paragraaf zullen we dan ook speciaal aandacht besteden aan de rol die deze zogenaamde 'institutionele druk' speelt in het attitudevormingsproces van individuele managers. Aangezien beslissingen over de adoptie van een telehuiswerkbeleid vaak worden genomen door het hogere kader, wordt in het empirische deel van deze studie een onderscheid gemaakt tussen (senior) HR-managers en het hogere lijnmanagement (CEO's). Pérez-Pérez et al. (2003) toonden in hun onderzoek aan dat vooral de productiviteitswinst die met telewerken kan worden behaald, door (HR-)managers wordt gezien als een belangrijke waarde van telewerken (Frolick et al., 1993; McCloskey en Igarria, 2003). In lijn hiermee blijken vooral de gepercipieerde efficiëntie en productiviteitsvoordelen van telewerken een rol te spelen in de keuze van organisaties voor de adoptie van telehuiswerken (Peters en Batenburg, in voorbereiding). Tegelijkertijd wijzen vele studies op het verlies aan sociale cohesie als gevolg van thuiswerken (Golden, 2007; Kurland en Cooper, 2002; Cooper en Kurland, 2002; Bailey en Kurland, 2002; Marshall, Michaels en Mulki, 2007). Ook de verwachtingen van managers ten aanzien van sociale aspecten van het werk blijken van invloed te zijn op het voorkomen van telewerken in organisaties (Peters en Batenburg, in voorbereiding). In ons empirische onderzoek waarvan we hier verslag doen, worden de verwachtingen over deze twee belangrijke gevolgen van telewerken (werkgerelateerde aspecten en sociale aspecten) vanuit een cognitief en institutioneel perspectief onderzocht. De bijdrage wordt afgesloten met het bespreken van de praktische implicaties van onze bevindingen.

## 1. Institutionele druk

De institutionele literatuur richt zich op de manier waarop organisaties legitimiteit proberen te verkrijgen in hun institutionele omgeving (Meyer en Rowan, 1977; Scott, 2001). Om de toegang tot belangrijke hulpbronnen, zoals kapitaal en (schaars) personeel, te garanderen en het voortbestaan van de organisatie veilig te stellen, is het cruciaal voor organisaties om zich te gedragen in lijn met

wat in hun omgeving als ‘wenselijk, fatsoenlijk en gepast’ wordt gezien (Suchman, 1995, p. 574). Daarom zullen organisaties eerder geneigd zijn managementideeën en -praktijken te adopteren die in hun organisatieomgeving sociaal geaccepteerd zijn (DiMaggio en Powell, 1983). De manieren waarop organisaties reageren op hun organisatieomgeving, speelt een belangrijke rol bij het begrijpen van overeenkomsten en verschillen tussen organisaties binnen een organisatieveld of sector (Oliver, 1991). Sinds kort wordt in de institutionele literatuur steeds meer aandacht besteed aan de cognitieve basis van institutioneel gedrag (Daniels, Johnson en Chernatony, 2002; Lant en Baum, 1995; George et al., 2006). Vooral de individuele handelingsvrijheid van organisaties (*agency*) (DiMaggio, 1988; Reay et al., 2006) wordt steeds vaker benadrukt. Dit betekent dat institutionele druk niet alleen een verklaring kan bieden voor de houding en het gedrag van organisaties, maar ook voor de houding en het gedrag van individuele managers binnen die organisaties. De gevoeligheid voor bepaalde vormen van institutionele druk kan bovendien verschillen tussen managementcategorieën onderling. Volgens de cognitieve theorie is de houding die managers tegenover telewerken aannemen, gebaseerd op diepgewortelde opvattingen of overtuigingen (*beliefs*) (Duxbury en Haines, 1991; zie ook: Daniels, Johnson en Chernatony, 2002; Kossek et al., 1994). Deze *beliefs* zijn weer producten van socialisatie (Schein, 1996). Het socialisatieproces dat managers ondergaan, is op zijn beurt afhankelijk van de informatie die zij uit hun omgeving halen. Hieronder bespreken wij kort hoe de houding van managers tegenover telewerken door de institutionele omgeving wordt gevormd. Wij zullen daarbij specifiek ingaan op de logica van het bestaan van koudwatervrees onder managers, de effecten van hun professionele socialisatie, en de effecten van het telewerkgedrag van vergelijkbare organisaties in het organisatieveld.

## KOUWATERVREES

De institutionele theorie laat zien dat managers in grote mate onzekerheid ervaren over de toegevoegde waarde van nieuwe managementideeën en -praktijken voor hun organisatie (DiMaggio en Powell, 1983; George et al., 2006). Van managers wordt immers verwacht dat zij ‘alles onder controle hebben’ en dat zij hun organisatie op een rationele manier leiden (Meyer en Rowan, 1977; Brunsson en Olsen, 1997). Ondanks dat de meeste managers erop gebrand zijn om de meest adequate en efficiënte oplossingen te vinden voor hun organisatieproblemen, is het vaak onduidelijk wat nu precies de meest efficiënte manieren zijn om organisatiedoelen te bereiken. Managers blijken in praktijk dan ook snel geneigd terug te vallen op bestaande routines. Veranderingsinitiatieven brengen immers belangrijke risico’s met zich mee, zowel voor de organisatie, als voor de manager zelf (Scott, 2001). De meeste managers zullen dan ook terughoudend zijn in het invoeren van nieuwe ideeën en praktijken, wat zich zal uiten in een terughoudende basishouding. Dit wordt bevestigd in verschillende etnografische studies die laten zien dat managers vaak zeer kritisch zijn over nieuwe managementconcepten (Watson, 1994; Sturdy, 1997). Daarom kan ook worden ver-

wacht dat managers niet direct bereid zullen zijn om telehuiswerken in hun organisatie toe te laten. De volgende verwachting kan worden geformuleerd:

*Hypothese 1: Managers hebben in beginsel een conservatieve houding ten aanzien van telewerken.*

## PROFESSIONELE SOCIALISATIE

Het vraagt een bepaald cognitief vermogen om potentiële mogelijkheden en voordelen van nieuwe managementconcepten op waarde te schatten (Cohen en Levinthal, 1990). Praktijken die niet aansluiten bij de bestaande 'gedachtewereld' van managers, zijn vaak 'ondenkbaar' en worden daarom snel als 'te complex' of 'niet-legitiem' gezien (Dougherty en Heller, 1994). Om het begrip en de acceptatie onder managers te vergroten moeten nieuwe managementideeën en -praktijken dan ook elementen in zich dragen die aansluiten bij 'wat al bekend is' (Hargadon en Douglas, 2001). DiMaggio en Powell (1983) suggereren dat formele educatie een belangrijke rol speelt bij de vorming van de houding van managers tegenover nieuwe managementpraktijken. Opleidingsinstituten worden daarom ook wel beschouwd als 'belangrijke centra voor de ontwikkeling van organisatienormen' (1983, p. 152). Zulke normen worden tijdens de opleiding verkregen en zijn vormend voor de cognities van managers en de manier waarop zij met problemen omgaan (Berger en Luckmann, 1967; Tsoukas, 1996). Een (langer) opleidingstraject kan managers helpen bij het begrijpen van innovaties en het maken van een inschatting van de waarde die deze voor de eigen organisatie kunnen hebben. Het kan daarom worden verwacht dat een hoger opleidingsniveau de perceptie van managers ten aanzien van de complexiteit en onverenigbaarheid (Rogers, 1995) van telewerken reduceert en daarom samengaat met een positievere waardering van telehuiswerken. De volgende verwachting kan dan ook worden geformuleerd:

*Hypothese 2: Hoogopgeleide managers zullen een positievere houding hebben ten aanzien van telehuiswerken dan lager opgeleide managers.*

Daarnaast valt te verwachten dat de 'beroepssocialisatie' samenhangt met de specifieke rol die managers binnen de organisatie vervullen (Tsoukas, 1996). Rolgerelateerde normatieve verwachtingen kunnen behoorlijk verschillen tussen managementcategorieën en hebben dan ook een verschillende invloed op hun houding tegenover bepaalde werkwijzen (Boiral, 2003). De houding van managers tegenover telewerken zal dan ook afhangen van hun doelen die onvermijdelijk aan hun specifieke rol in de organisaties zijn verbonden (Duxbury en Haines, 1991). Zo wordt van lijnmanagers verwacht dat zij vooral de effectiviteit van de organisatie bewaken. Deze managementcategorie zal zich dan ook vooral richten op aspecten zoals productiviteit en kostenbeheersing (Schein, 1996). HR-managers worden geacht hun blik vooral te richten op het welzijn van werknemers, er vanuit gaande dat het menselijke kapitaal een belangrijke hulpbron is voor de organisatie. Zij zullen de telewerkpraktijk beoordelen aan de hand van

criteria zoals stressreductie, kwaliteit van de arbeid, en arbeidssatisfactie en -motivatie. In de organisatiepraktijk zullen deze rolgerelateerde verwachtingen met elkaar concurreren en zullen managers compromissen moeten sluiten (DiMaggio en Powell, 1983). Zo kunnen bepaalde subgroepen, zoals HR-managers, *finance managers* of IT-managers, een belang hebben bij het promoten van een nieuw managementidee of een nieuwe praktijk. Deze voorvechters zullen echter worden geconfronteerd met oppositie van andere managers in de organisatie (Nelson, 1975; Guillén, 1994). Vanuit hun rol binnen de organisatie zullen lijnmanagers een groter belang hebben bij het mijden van risico's (Schein, 1996) en dus ook minder snel geneigd zijn om de gevolgen van telewerken voor de organisatie positief in te schatten. Stafmanagers, zoals HR-managers, zullen een groter belang hebben om een bepaalde praktijk, zoals telewerken, te promoten, zowel omdat werknemerssatisfactie en -welzijn in hun opleiding en hun huidige functie 'hoog in het vaandel' staan, maar ook om hun bestaan in de organisatie te legitimeren (Shenhav, 1999). Dit brengt ons bij de volgende verwachting:

*Hypothese 3: Lijnmanagers (CEO's) hebben een minder positieve houding ten aanzien van telewerken dan stafmanagers, zoals HR-managers.*

#### HET ADOPTIEGEDRAG VAN ANDERE ORGANISATIES

Wanneer bepaalde managementideeën en -praktijken op bredere schaal in een organisatieveld worden toegepast, worden zij steeds meer als succesvol en legitiem gezien (Westphal, Gulati en Shortell, 1997; zie ook Tolbert en Zucker, 1983). Organisaties die deze nieuwe ideeën in praktijk brengen, krijgen daarmee een voorbeeldfunctie voor andere bedrijven in het veld. De institutionele literatuur suggereert dat deze 'mimetische druk' tot 'cognitieve convergentie' leidt (Daniels, Johnson en Chernatony, 2002). Wanneer meer vergelijkbare organisaties bepaalde ideeën en praktijken hebben geadopteerd, zullen managers de relatieve balans van kosten en baten positiever inschatten (Tolbert en Zucker, 1996). Dit betekent bijvoorbeeld dat wanneer een groot aantal organisaties in een bepaald organisatieveld telewerkpraktijken heeft geadopteerd, er meer eenvoudigheid ontstaat in de manier van denken van managers (zie ook: George et al., 2006) en daarmee ook in hun oordeel over telewerken. Of in de woorden van Scott: 'de dichtheid vormt een belangrijke indicator voor de cognitieve status van een bepaalde [organisatie]vorm' (2001, p. 119).

*Hypothese 4: Wanneer managers een grotere mate van telewerkadoptie door vergelijkbare organisaties in het veld percipiëren, zullen zij een positievere houding hebben ten aanzien van telewerken.*

#### GEVOELIGHEID VOOR ADOPTIEGEDRAG VAN ANDERE ORGANISATIES

De invloed die managers van hun 'referentiegroep' ondervinden, vormt een belangrijke verklaring voor verschillen in hun houding tegenover telewerken. De cognities van HR-managers, bijvoorbeeld, worden niet alleen gevormd tijdens

hun opleidingstraject, maar vooral door hun professionele gemeenschap, onder andere via hun specifieke vakbladen, congressen en trainingen. Hierdoor zal een professionele gemeenschap een grote rol kunnen spelen in de voortdurende ontwikkeling en verspreiding van 'organisatienormen' (DiMaggio en Powell, 1983: 152). Dit betekent dat de interesses van stafmanagers voor nieuwe management-ideeën en -praktijken veelal door hun professionele oriëntatie worden gevoed (Scott, 2001). Als gevolg hiervan zijn stafmanagers minder gevoelig voor de mate waarin andere bedrijven in het directe organisatieveld telewerken hebben geadopteerd (Greenwood, Suddaby en Hinings, 2002; Shenhav, 1999). Het kan dan ook worden verwacht dat lijnmanagers, in afwezigheid van sterke druk vanuit een specifieke beroepsgroep, én gezien hun rol in de organisatie (waarbij het dienen van de belangen van de organisatie als geheel vooropstaat), meer gevoelig zijn voor het gedrag van referentieorganisaties dan HR-managers die meer beïnvloed worden vanuit hun professionele veld. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 5: De houding van lijnmanagers (CEO's) ten aanzien van telewerken wordt in sterkere mate beïnvloed door het gedrag van gelijksoortige organisaties in het veld dan de houding van stafmanagers, zoals HR-managers.*

## 2. Methodologie

Om onze hypothesen te toetsen maken we gebruik van een kwantitatieve dataset die is verzameld door middel van de schriftelijke vragenlijst 'Keuzes in Tijd en Plaats'. Ongeveer 3000 adressen werden willekeurig uit een adressenbestand van de Kamer van Koophandel geselecteerd. Dit adressenbestand omvatte een lijst van private ondernemingen met minstens 100 werknemers op hun loonlijst. In het voorjaar van 2003 werden de vragenlijsten verstuurd naar de personeelsafdelingen van deze organisaties. Naar verwachting zou het hoofd P&O het best in staat zijn om de vragen over de aanwezigheid van beleid op het gebied van tijd-ruimtelijke flexibiliteit en over de samenstelling van het personeelsbestand te beantwoorden. Na drie weken ontvingen alle organisaties een reminder. Alles bij elkaar werden 604 vragenlijsten geretourneerd, een respons van 20,1 procent. De analyses in deze studie zijn uiteindelijk gebaseerd op een dataset van N=476 die informatie verschaft over 380 (79,8 procent) HR-managers en 96 lijnmanagers (20,2 procent). Voor een verdere bespreking van de dataverzameling, zie Hillebrink et al. (2008).

### VERWACHTINGEN VAN TELEWERKEN

Telethuiswerken werd in de vragenlijst gedefinieerd als: 'de situatie waarin een medewerker voor ten minste één dag in de week thuiswerkt gedurende werktijd'. Het ging daarbij uitdrukkelijk niet om 'af en toe' thuiswerken of om onbetaald overwerk dat na werktijd thuis wordt verricht. Het eerste cluster van verwachte telewerkuitkomsten dat in deze studie wordt geanalyseerd, heeft betrekking op de verwachtingen van managers over de arbeidsprestaties van werknemers



(‘verwachte verbeterde arbeidsprestaties’). Het tweede cluster verwijst naar de ‘verwachte sociale kosten en baten’ van telewerken. De verwachtingen van managers werden gemeten aan de hand van stellingen op een vijfpunts-Likert-schaal. Het eerste cluster werd gemeten met behulp van de stellingen:

1. Telethuiswerken verbetert de productiviteit van werknemers.
2. Telethuiswerken verbetert de concentratie van werknemers.
3. Telethuiswerken verhoogt de arbeidsmotivatie van werknemers.

Het tweede cluster werd geoperationaliseerd aan de hand van de stellingen:

1. Telethuiswerken vermindert de mogelijkheid voor onderling leren onder werknemers.
2. Telethuiswerken vermindert de samenwerkingsbereidheid van werknemers.
3. Telethuiswerken leidt tot isolatie van werknemers.
4. Telethuiswerken vermindert de betrokkenheid van werknemers met de organisatie.

De scores op de stellingen zijn zodanig gehercodeerd dat een hogere score correspondeert met een positievere verwachting van telethuiswerken.

## INSTITUTIONELE-DRUKVARIABLEN

Deze studie richt zich op twee soorten institutionele druk: ‘normatieve druk’ en ‘mimetische druk’. Normatieve druk werd gemeten door te vragen naar de functie van de managers binnen de organisatie. De respondenten kunnen worden onderverdeeld naar twee managementgroepen:

- lijnmanagers (CEO’s), inclusief leden van de raad van bestuur en directieleden (20 procent)
- (senior) HR-managers (80 procent).

Het opleidingsniveau van managers werd gemeten met een dichotome variabele (1= hoger beroepsonderwijs of universiteit (87 procent)). Om mimetische druk te kunnen meten werd managers gevraagd een inschatting te maken van het percentage vergelijkbare organisaties in hun organisatieveld dat een formeel telewerkbeleid heeft ingevoerd. Op basis van deze vraag werden twee variabelen berekend. De eerste variabele verwijst naar de ‘co-oriëntatie’ van managers en geeft aan of de manager in staat is om een dergelijke inschatting te maken (1= bekend met gedrag referentieorganisaties ten aanzien van de invoering van een formeel telewerkbeleid) (57 procent). De tweede mimetische-drukvariabele is ‘de gepercipieerde adoptiegraad binnen het eigen organisatieveld’. Deze werd als volgt gecodeerd: 0= onbekend (42,5 procent); 1= de referentieorganisaties hebben nauwelijks formeel beleid (39,9 procent); 2= een klein deel (13,2 procent); 3= de helft of meer van de referentieorganisaties heeft een formeel telewerkbeleid geïntroduceerd (4,4 procent). Om te bepalen of de effecten van de mimetische-drukvariabelen verschillen voor de twee managementcategorieën werden interactie-effecten (producttermen) tussen de variabele ‘managementpositie’ en

de twee mimetische-drukvariabelen berekend en in tweede instantie in de analyses meegenomen.

## CONTROLEVARIABLEN

Naast de institutionele-drukvariabelen werd ook een aantal controlevariabelen in de analyses meegenomen die de houding van managers tegenover telewerken zouden kunnen beïnvloeden en waarvan is aangetoond dat zij de adoptie van een formeel telewerkbeleid beïnvloeden (Peters en Batenburg, in voorbereiding). Dit zijn:

- het percentage werknemers dat voor het werk gebruikmaakt van een computer;
- het percentage hoger opgeleide werknemers in de organisatie;
- de aanwezigheid van individuele outputgerelateerde beloning;
- de aanwezigheid van mobiele werkers; de aanwezigheid van flexibele werktijden in de organisatie; en
- de mate waarin de organisatiecultuur volgens de respondent als flexibel kan worden gekenmerkt (zie ook: Cameron en Quinn, 1999).

Aangezien sommige sectoren en grotere organisaties meer gevoelig kunnen zijn voor institutionele druk dan andere organisaties (Daniels et al., 2002; Walsh, 1995), worden de analyses ook gecontroleerd voor 'sector' en 'grootte van de organisatie'. Zo is bijvoorbeeld bekend dat telewerken veel gebruikelijker is in de dienstensector dan in andere sectoren (Peters en Batenburg, 2004; Van Klaveren et al., 2005).

## DATA-ANALYSE

Om de hypothesen te toetsen maken we gebruik van meervoudige regressie-analyses. Voor elke afhankelijke variabele ('verbeterde arbeidsprestaties' en 'sociale kosten en baten') zijn twee modellen geschat. Model 1 omvat alleen de

Tabel 1.

Minimum score (min), maximum score (max), mean score (mean), standard deviation (SD) en bivariate correlaties tussen variabelen (N=476)

Variabele	N	Min	Max	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
Verwachting t.a.v. arbeidsprestaties (1= negatief)	444	1	4,67	3,21	0,62	1					
Verwachting t.a.v. sociale kosten/baten (1= negatief)	444	1	4,50	2,67	0,66	0,46***	1				
Functiecategorie (1= Algemeen manager; 0= HR-manager)	476	0	1,00	0,20	0,40	-,25***	-,12*	1			
Hoogste genoten opleidingsniveau (1= hoog opgeleid)	476	0	1,00	0,87	0,33	0,14**	0,11*	0,05	1		
Co-oriëntatie t.a.v. telewerkadoptie in het veld (1= ja)	468	0	1,00	0,57	0,49	-,11**	-,08	0,22***	0,08*	1	
Inschatting adoptiepercentage in het organisatieveld	468	0	3,00	0,80	0,84	0,03	0,02	0,12*	0,12**	0,82***	1
Valid N (listwise)	443										

Bron: Keuzes in Tijd en Plaats, 2003

•  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$  (one-tailed).

hoofdeffecten. In model 2 zijn ook de interactie-effecten meegenomen. In beide modellen zijn de bovengenoemde controlevariabelen opgenomen. Omdat we gerichte hypothesen hebben geformuleerd, wordt éénzijdig getoetst. Tabel 1 laat de beschrijvende resultaten zien (aantal, minimum score, maximum score, gemiddelde score en standaardafwijking) van de afhankelijke en institutionele variabelen in deze studie.

### 3. De houding van managers verklaard

Gemiddeld genomen blijken CEO's minder positieve verwachtingen van telewerken te hebben dan HR-managers (zie tabel 2). Dit geldt zowel voor hun verwachtingen over de arbeidsprestaties (productiviteit, arbeidsmotivatie en arbeidsconcentratie), als ten aanzien van sociale aspecten van het werk (samenwerkingsbereidheid; van elkaar leren, et cetera). Tabel 2 laat ook zien dat CEO's vaker georiënteerd zijn op andere, vergelijkbare organisaties in het veld dan HR-managers, een uitkomst die in lijn is met de institutionele theorie die er vanuit gaat dat HR-managers zich meer richten op hun eigen professionele veld dan op het organisatieveld waartoe hun organisatie kan worden gerekend. HR-managers schatten het telewerkadoptiepercentage binnen het eigen organisatieveld hoger in dan CEO's.

Tabel 2.  
T-toetsvergelijking van  
gemiddelde scores tussen  
managementcategorieën

	Alle managers N=443			
	Mean CEO	Mean HR-manager	Vershil	Significantieniveau
Verwachting t.a.v. verbeterde arbeidsprestaties	2,91	3,29	-0,38	***
Verwachting t.a.v. sociale kosten/baten	2,52	2,72	-0,19	**
Co-oriëntatie t.a.v. telewerkadoptie in het organisatieveld (1=ja)	0,78	0,52	0,26	***
Inschatting van het adoptiepercentage in het veld <sup>A</sup>	1,28	1,45	-0,18	*
Hoogst genoten opleidingsniveau	0,92	0,86	0,58	n.s.

Bron: Keuzes in Tijd en Plaats, 2003

<sup>A</sup> gemiddelde score gebaseerd op die managers met co-oriëntatie

p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001 (two-tailed); n.s.= niet significant

In tabel 3 worden de resultaten van de meervoudige regressieanalyses gepresenteerd. In het navolgende worden de uitkomsten besproken.

Tabel 3.

Multivariate regressieanalyses (gestandaardiseerde effecten en standaarddeviaties) van de verwachtingen van managers ten aanzien van verbeterde arbeidsprestaties en sociale kosten/baten als gevolg van telehuiswerken

Alle managers N= 443				
	Verwachting t.a.v. verbeterde arbeidsprestaties (Model 1)	Verwachting t.a.v. verbeterde arbeidsprestaties (Model 2)	Verwachting t.a.v. sociale kosten/baten (Model 1)	Verwachting t.a.v. sociale kosten/baten (Model 1)
	Beta (s.d.)	Beta (s.d.)	Beta (s.d.)	Beta (s.d.)
<b>Hoofdeffect van mimetische druk</b>				
Co-oriëntatie t.a.v. vergelijkbare organisaties in het organisatieveld (1= ja)	-0,258** (0,118)	-0,165* (0,127)	-0,144 (0,127)	-0,117 (0,138)
Inschatting van het adoptiepercentage in het veld	0,225** (0,069)	0,114 (0,073)	0,103 (0,074)	0,102 (0,080)
<b>Hoofdeffect van normatieve druk</b>				
Hoog opleidingsniveau (ref. = laag opleidingsniveau)	0,154*** (0,098)	0,153*** (0,097)	0,119** (0,105)	0,119** (0,106)
Algemeen manager (ref. = HR-manager)	-0,197*** (0,077)	-0,188* (0,149)	-0,103* (0,083)	0,005 (0,162)
<b>Interactie-effecten</b>				
Co-oriëntatie * Algemeen manager	-	-0,379** (0,270)	-	-0,118 (0,295)
Adoptiepercentage * Algemeen manager	-	0,391** (0,158)	-	-0,016 (0,172)
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	13,2%	14,8%	7,9%	7,8%

Bron: Keuzes in Tijd en Plaats, 2003.

Analyses gecontroleerd voor: % hoger opgeleiden werknemers binnen de organisatie; aanwezigheid van mobiele werknemers in de organisatie; aanwezigheid van individueel bonussysteem; aanwezigheid van flexibele begin- en eindtijden; flexibele organisatiecultuur; sector; organisatiegrootte; % werknemers in de organisatie dat gebruik maakt van een computer. p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001 (one-tailed).

## VERWACHTE VERBETERING VAN DE ARBEIDSPRESTATIES

De data blijken onze verwachtingen over het belang van professionele socialisatie te ondersteunen (tabel 3). Hoger opgeleide managers blijken significant positievere verwachtingen te hebben van telewerken dan lager opgeleide managers (beta= 0,154<sup>\*\*</sup>) en CEO's blijken in de lijn met de verwachtingen significant minder positieve verwachtingen te hebben over de arbeidsprestaties wanneer werknemers telewerken (beta= -0,197<sup>\*\*</sup>) dan HR-managers. De significantie van het hoofdeffect van de variabele 'co-oriëntatie' laat zien dat voor beide subcategorieën managers geldt dat een oriëntatie op andere organisaties in het veld gepaard gaat met significant minder positieve verwachtingen over de arbeidsprestaties als gevolg van telewerken (model 1: beta= -0,258<sup>\*\*</sup>; model 2: beta= -0,165<sup>\*</sup>), wat duidt op een terughoudende houding van managers met een co-oriëntatie. Voorts blijken managers positievere verwachtingen te hebben van de gevolgen van telewerken voor de arbeidsprestaties wanneer zij inschatten dat een groter percentage van de vergelijkbare organisaties in het veld een formeel thuiswerkbeleid heeft ingevoerd (model 1: beta= 0,225<sup>\*\*</sup>). Dit positieve effect wijst in de richting van de aanwezigheid van mimetische druk.

Model 2 laat zien dat ook de interactie-effecten significant zijn. Dit wil zeggen dat CEO's die gericht zijn op hun directe organisatieomgeving (co-oriëntatie), minder optimistische verwachtingen hebben van telewerken met betrekking tot de arbeidsprestaties van werknemers dan HR-managers die bekend zijn met de telewerkadoptiegraad in het veld (model 2: beta= -0,379<sup>\*\*</sup>). De interactie-effecten in model 2 laten tevens zien dat de inschatting van het percentage referentieorganisaties dat telewerkprogramma's heeft geïntroduceerd, alleen de verwachtingen van CEO's beïnvloedt (model 2: beta= 0,391<sup>\*\*</sup>). Uit het feit dat het hoofdeffect na het opnemen van de interactietermen niet meer significant is, kan worden geconcludeerd dat alleen CEO's gevoelig zijn voor de mimetische druk die voortvloeit uit het gedrag van referentieorganisaties in hun directe organisatieveld.

Opvallend genoeg blijkt geen van de controlevariabelen in model 1 en model 2 significant te zijn. Hun effecten zijn dan ook niet gepresenteerd in tabel 3. Model 2, inclusief de interactie-effecten, verklaart 14,8 procent van de variantie in de verwachtingen die managers hebben van de arbeidsprestaties als gevolg van telewerken. Dit betekent dat de institutionele variabelen wel bijdragen aan de verklaring van de variantie, maar dat daarnaast een groot deel onverklaard blijft.

## VERWACHTE SOCIALE KOSTEN VAN TELEWERKEN

Model 1 laat zien dat hoger opgeleide managers positievere verwachtingen hebben van de sociale gevolgen van telewerken (beta= 0,119<sup>\*\*</sup>). Dat wil zeggen, zij schatten de sociale kosten van telewerken voor de organisatie minder hoog in. CEO's blijken juist minder positieve verwachtingen te hebben van de sociale gevolgen van telewerken dan de HR-managers (beta= -0,103<sup>\*</sup>). Dit bevestigt onze verwachtingen over de rol van professionele socialisatie in het attitudevormingsproces van managers.

Onze hypothesen over de effecten van mimetische druk op de verwachtingen van managers ten aanzien van de sociale aspecten van het werk worden niet door de data bevestigd. Ook de interactie-effecten bleken voor de verklaring van verwachtingen over sociale aspecten van het werk niet significant te zijn.

Van de controlevariabelen was alleen 'organisatiegrootte' significant (deze resultaten zijn niet opgenomen in tabel 3). Managers die werkzaam zijn in grotere organisaties, verwachten dat telewerken minder sociale kosten met zich meebrengt dan managers die werkzaam zijn in kleinere organisaties. Onze analyse laat zien dat 7,9 procent van de variantie in de sociale kosten en baten van telewerken die managers verwachten, kan worden toegeschreven aan de institutionele-druk- en controlevariabelen'. Dit betekent dat de institutionele variabelen in het model beter verschillen tussen individuele managers en managementcategorieën kunnen verklaren wat betreft hun verwachtingen over verbeterde werkprestaties dan wat betreft hun verwachtingen over de sociale gevolgen van telewerken.

#### 4. Discussie en conclusie

Gegeven het belang van de rol van managers in het telewerkadoptieproces binnen organisaties presenteerden we in dit onderzoek empirische analyses over de verwachtingen van managers over de gevolgen van telewerken, en de factoren die deze verwachtingen beïnvloeden. Voor een beter begrip van de wijze waarop houdingen van managers worden gevormd, hanteerden we een institutioneel perspectief op cognitie. In lijn met onze verwachtingen kunnen we concluderen dat institutionele druk (mede) bepalend is voor de wijze waarop managers denken over de gevolgen van telewerken. Opvallend is dat de kenmerken van de (interne) organisatie en het personeelsbestand van hun eigen bedrijf (fitfactoren) niet van invloed zijn op hun verwachtingen. Gegeven de relatief lage verklaarde variantie die uit de analyses naar voren komt, moet in vervolgonderzoek nog worden gezocht naar factoren die de houding van managers kunnen verklaren. Ondanks onze wat robuuste operationalisering van institutionele druk kunnen we echter wel aannemen dat de invloed van de institutionele omgeving een belangrijke rol speelt in het attitudevormingsproces van managers en dat vervolgonderzoek vanuit een institutioneel perspectief op basis van de huidige resultaten vruchtbaar kan zijn.

#### THEORETISCHE IMPLICATIES

De resultaten laten zien dat professionele socialisatie (waarbij de positie binnen de organisatie als indicator wordt gezien) zowel de verwachtingen van managers ten aanzien van arbeidsprestaties positief beïnvloedt, als ook hun verwachtingen over de sociale kosten van telewerken. Aanvullend onderzoek laat zien dat positieve verwachtingen over de beide onderzochte kenmerken van telewerken de kans op adoptie van telewerkbeleid vergroten. Maar ook wanneer managers positief oordelen over de gevolgen van telewerken voor de sociale aspecten van

het werk, is de kans groter dat er binnen de organisatie (door een deel van de werknemers) wordt getelewerkt (Peters en Batenburg, in voorbereiding). Het onderzoek toont ook het belang van scholing in het algemeen aan. In het licht van de institutionele theorie kunnen onze bevindingen worden gezien als een indicatie voor het feit dat hoger opgeleide managers meer geneigd zijn om sociale (technologische) vernieuwing in hun organisaties toe te laten.

In de tweede plaats hebben we met deze studie laten zien dat managers hun verwachtingen van telewerken onder invloed van het adoptiegedrag van andere organisaties binnen het veld in positieve richting bijstellen. Dit vormt een indicatie dat de 'sociale norm' in de omgeving een directe invloed uitoefent op de houding van een individuele manager. Opvallend is dat de invloed van het adoptiegedrag van referentieorganisaties alleen van invloed is op de verwachtingen die managers hebben over de productiviteitswinst die met telewerken kan worden behaald. Waarschijnlijk wordt de legitimiteit van telewerken vooral gekoppeld aan de waarden die voor de manager relevant zijn. Deze blijken vooral betrekking te hebben op de arbeidsprestaties zelf en niet op sociale kosten van telewerken.

In de derde plaats hebben we ook belangrijke verschillen tussen de twee onderzochte managementcategorieën aan het licht gebracht die nog weinig aandacht hebben gekregen in de bestaande wetenschappelijke discussies over de adoptie van nieuwe HRM-ideeën en -praktijken. Met onze bijdrage willen wij laten zien dat managers die verschillende posities binnen de organisatie bekleden door verschillende waarden worden gedreven die uiteindelijk invloed hebben op hun houding tegenover nieuwe ideeën en praktijken. Gezien vanuit een institutioneel perspectief wijzen onze resultaten op het verschil tussen twee beroepsgroepen in de manier waarop hun verwachtingen van de gevolgen van telewerken worden gevormd. Lijnmanagers zullen meer dan HR-managers gevoelig zijn voor het gedrag van andere organisaties. Ook blijken zij meer op de hoogte te zijn van het telewerkadoptiegedrag van referentieorganisaties in het veld en zijn zij meer gevoelig voor het adoptiegedrag van anderen bij het vormen van hun oordeel over de gevolgen van telewerken. De positievere verwachtingen van HR-managers en het feit dat HR-managers juist minder geïnformeerd zijn over het telewerkgedrag van vergelijkbare organisaties in het veld, lijkt erop te duiden dat HR-managers zich meer richten op, of gevoeliger zijn voor, de normatieve druk van hun professionele gemeenschap.

Al met al blijkt dat het adoptiegedrag van andere, vergelijkbare organisaties een belangrijke rol speelt in het beslissingsproces van organisaties ten aanzien van accepteren van nieuwe ideeën en praktijken. De verwachtingen van managers over gevolgen van de introductie van deze 'sociale innovaties' voor de arbeidsprestaties blijken het meest invloedrijk te zijn voor het vormen van hun houding. Ondanks dat we significante verschillen konden aantonen in de attitudes van verschillende typen managers, weten we nog weinig over hoe verschillende managers binnen dezelfde organisatie met telewerken omgaan. Toekomstig onderzoek zou

zich dan ook moeten richten op de verschillen en overeenkomsten in de wijze waarop managers met telewerken omgaan en de dynamiek daarvan. Ons cross-sectioneel onderzoeksdesign liet het ook niet toe om een longitudinaal perspectief te ontwikkelen op het attitudeformatieproces. In dit onderzoek is tevens geen aandacht gegeven aan de rol van regulatieve druk (de zogenaamde *coercive pressures*; Scott, 2001; DiMaggio en Powell, 1983) die uitgaat van wet- en regelgeving. Meer onderzoek is bijvoorbeeld nodig om de effecten van Europese wetgeving, zoals de *EU Framework Agreement* uit 2002 (Larsen en Andersen, 2007), te bepalen.

## PRAKTISCHE IMPLICATIES

Pascal Peters en Stefan Heusinkveld

Ofschoon wij het belang van een goede fit tussen telewerken en de interne en externe organisatieomgeving onderkennen, en onderschrijven dat telewerken niet alleen voordelen biedt voor organisaties, werknemers en hun huishoudens, denken wij dat kansen kunnen worden gemist door het onbenut laten van de vele mogelijkheden die telewerken biedt. Eerder in deze bijdrage was een aantal potentiële voordelen van thuiswerken genoemd, zoals het behalen van productiviteitsverbeteringen, het aantrekken en behouden van schaars personeel, het verbeteren van de werk-privébalans van werknemers en het stimuleren van de arbeidsparticipatie, met name van vrouwen (Duxbury en Haines, 1991; Gajendran en Harrison, 2007; Peters, Den Dulk en Van der Lippe, 2008; Peters en Heusinkveld, 2008). Deze voordelen zullen niet worden gerealiseerd wanneer managers geen actie ondernemen.

Onze studie liet zien dat vooral de lijnmanagers (CEO's) in beginsel een afwachtende houding aannemen. Uit het onderzoek blijkt echter dat het aloude adagium 'goed voorbeeld doet goed volgen' op telewerken van toepassing is. Managers laten zien gevoelig te zijn voor praktijkvoorbeelden van telewerken bij andere, vergelijkbare organisaties in de omgeving. Het aandragen van zulke 'goede voorbeelden' kan bijvoorbeeld via het stimuleren van bedrijfsbezoeken en het rapporteren over de wijze waarop managers in andere organisaties met telewerken omgaan. Om de ontwikkeling van geformaliseerde telewerkprogramma's te stimuleren zal men de negatieve sociale gevolgen van telewerken moeten bewaken, maar vooral de potentiële verbeteringen in de arbeidsprestaties moeten benadrukken, omdat dit aansluit bij de centrale waarden van lijnmanagers.

Het hebben van een formeel telewerkbeleid is echter geen garantie voor een positieve attitude van lijnmanagers op lager niveau (Peters, Den Dulk en De Ruijter, 2006). Een succesvol telewerkbeleid zal dan ook vooral richtinggevend moeten zijn en de lijnmanagers verantwoordelijkheid moeten geven voor de specifieke invulling ervan. Dit sluit aan bij de toenemende decentralisatie van bevoegdheden in organisaties. Telewerken zal dan ook steeds meer gezien worden als een zogenaamde *idiosyncratic deal* (Rousseau, 2001). Dit betekent dat steeds vaker op individueel niveau wordt onderhandeld over arbeidsvoorwaarden, waaronder telewerken. Natuurlijk moeten direct leidinggevenden wel over de vaardigheden en middelen beschikken om telewerken binnen hun afdeling



mogelijk te maken en coördinatie- en controle- en sociale-cohesieproblemen te kunnen oplossen.

Daarnaast moeten managers ook zelf worden getraind om de nieuwe manier van werken goed te kunnen aansturen. Gerichte voorlichting zou managers kunnen ondersteunen en zou de weerstand bij managers kunnen wegnemen. HR-managers zouden de rol van voorvechter (Caldwell, 2003; Ulrich, 1997) op zich kunnen nemen door deze trainingen aan te bieden. Gerichte trainingen kunnen managers immers wijzen op de potentiële voordelen van telewerken en op de manieren om dit in hun afdelingen te implementeren. In lijn met de uitkomsten van dit onderzoek zouden voorvechters de signalen van telewerkervaringen uit de directe omgeving kunnen opsporen, versterken en kunnen vertalen en communiceren naar lijnmanagers. Ook zouden pilots bij andere afdelingen binnen een bedrijf een rol kunnen spelen in de beïnvloeding van de houding van managers. Bij deze activiteiten kan natuurlijk gebruikgemaakt worden van de 'normen' die uitgedragen worden door beroepsverenigingen en associaties. In Nederland speelt het E-werkforum ([www.ewerkforum.nl](http://www.ewerkforum.nl)) al een dergelijke rol door vaak de aandacht te vragen voor succesvolle telewerkinitiatieven en van tijd tot tijd bijeenkomsten te organiseren waarin managers met elkaar van gedachten kunnen wisselen over de voor- en nadelen van telewerken. Uiteindelijk blijkt het echter vanzelfsprekend aan managers zelf om een inschatting te maken van de voor- en nadelen van telewerken en het concept te vertalen naar de specifieke situatie van de eigen organisatie.

## Noot

De auteurs bedanken de reactie van M&O voor hun commentaar op een eerdere versie en dr. Carlien Hillebrink voor het verzamelen van de data.

## Literatuur

- Ajzen, I., en M. Fishbein – *Understanding attitudes and predicting social behavior*. – Englewood-Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1980
- Allen, T.D. – Family-supportive work environments : The role of organizational perceptions. – In: *Journal of Vocational Behavior* (58) 2001 p. 414-35
- Bailey, D.E., en N.B. Kurland – A review of telework research ; findings, new directions, and lessons for the study of modern work. – In: *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002), p. 383-400
- Bardoel, A. – The provision of formal and informal work-family practices : the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. – In: *Women in Management Review* 18 (2003) p. 7-19
- Beffers, T., en I. van den Brink – *Telewerken ; Samenvatting van resultaten*. – [<http://www.fnv.nl>], 2008
- Berger, P., en T. Luckmann – *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge*. – New York : Anchor Books, 1967

- Boiral, O. – ISO 9000 : Outside the iron cage. – In: *Organization Science* 14 (2003) p. 720-737
- Brunsson, N., en J. Olsen – *The reforming organization*. – Bergen : Fagbokforlaget, 1997
- Caldwell, R. – The changing roles of personnel managers : Old ambiguities, new uncertainties. – In: *Journal of Management Studies* 40 (2003) p. 983-1004
- Cameron, K.S., en R.E. Quinn – *Diagnosing and changing organizational culture*.- Reading, MA : Addison-Wesley, 1999
- Cohen, W., en D. Levinthal – Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. – In: *Administrative Science Quarterly* 35 (1990) p. 128-52
- Cooper, C.D., en N.B. Kurland – Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. – In: *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002) p. 511-532
- Daniels, K., G. Johnson, en L. de Chernatony – Task and institutional influences on managers' mental models of competition. – In: *Organization Studies* 23 (2002) p. 31-62
- Dijkers, J.S.E., S.A.E. Geurts, L. den Dulk, B. Peper, T.W. Taris, en M.A.J. Kompier – Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. – In: *Work & Stress* 21 (2007) p. 155-72
- DiMaggio P. – Interest and agency in institutional theory. – In: L. Zucker (ed.) – *Institutional patterns and organizations : Culture and environment*. – Cambridge Mass : Ballinger, 1988, p. 3-21.
- DiMaggio, P., en W. Powell – The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. – In: *American Sociological Review* 48 (1983) p. 147-60
- Dougherty, D., en T. Heller – The illegitimacy of successful product innovation in established firms. – In: *Organization Science* 5 (1994) p. 200-218
- Dulk, L. den, en B. Peper – *Managing work-life policies in the European workplace : explorations of future research*. – State of the art paper presented at the RECOWE Conference, Warsaw, 12-16 June 2007
- Duxbury, L., en G. Haines – Predicting alternative work arrangements from salient attributes : A study of decision makers in the public sector. – In: *Journal of Business Research* 23 (1991) p. 83-97
- Frolick, M.N., R.B. Wilkes, en R. Urwiller – Telecommuting as a workplace alternative : an identification of significant factors in American firm's determination of work-at-home policies. – In: *Journal of Strategic Information Systems* 2 (1993) p. 206-220
- Gajendran, R.S., en D.A. Harrison – The good, the bad, and the unknown about telecommuting : Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. – In: *Journal of Applied Psychology* 92 (2007) p. 1524-1541.
- Gareis, K. – *The intensity of telework in 2002 in the EU, Switzerland and the US*. – Paper presented at the International Congress Sustainability in the New Economy ; Designing a New Work Space, Spain, 2002

- George, E., P. Chattopadhyay, S.B. Sitkin, en J. Barden – Cognitive underpinnings of institutional persistence and change : A framing perspective. – In: *Academy of Management Review* 31 (2006) p. 347-365
- Golden, T. – Co-workers who telework and the impact on those in the office : Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. – In: *Human Relations* 60 (2007) p. 1641-1667
- Greenwood, R., R. Suddaby, en R. Hinings – Theorizing change : The role of professional associations in the transformation of institutional fields. – In: *Academy of Management Journal* 45 (2002) p. 58-80
- Guillén, M. – *Models of management : Work, authority and organization in a comparative perspective*. Chicago : The University of Chicago Press, 1994
- Hargadon, A., en Y. Douglas – When innovations meet institutions : Edison and the design of the electric light. – In: *Administrative Science Quarterly* 46 (2001) p. 476-501
- Hartog, J. – *Task Force Mobiliteit gaat niet ver genoeg*. – <http://www.mejudice.nl> – 7 oktober 2008
- Hillebrink, C., J. Schippers, A. van Doorne-Huiskes, en P. Peters – Offering choice in benefits: a new Dutch HRM arrangement. – In: *International Journal of Manpower* 29 (2008) p. 304-322
- Klaveren, M. van, K. Tijdens, P. Peters, en C. Wetzels – IT and telework. – In: B. Peper, A. Doorne-Huiskes, L. Den Dulk (eds.) – *Flexible working and organisational change. The integration of work and personal life*. – Cheltenham : Edward Elgar, 2005, p. 268-97
- Kossek, E., P. Dass, en B. DeMarr – The dominant logic of employer-sponsored work and family initiatives : Human resource managers' institutional role. – In: *Human Relations* 47 (1994) p. 1121-149
- Kurland, N., en C. Cooper – Manager control and employee isolation in telecommuting environments. – In: *Journal of High Technology Management Research* 13 (2002) p. 107-26
- Lant, T., en J. Baum – Cognitive sources of socially constructed competitive groups : Examples from the Manhattan hotel industry. – In: W. Scott en S. Christensen (eds.) *The institutional construction of organizations : international and longitudinal studies*. – Thousand Oaks, CA : Sage, 1995, p. 15-38
- Larsen, T., en S.K. Andersen – A new mode of European regulation? The implementation of the autonomous framework agreement on telework in five countries. – In: *European journal of industrial relations* 13 (2007) p. 181-198
- Marshall, G., C. Michaels, en J. Mulki – Workplace isolation : Exploring the construct and its measurement. – In: *Psychology & Marketing* 24 (2007) p. 195-223
- Martínez-Sánchez, A., M. Pérez-Pérez, P. Luis-Carnicer, en M.J. Vela-Jiménez – Telework, human resource flexibility and firm performance. – In: *New Technology, Work and Employment* 22 (2007) p. 208-23
- McCloskey, D.W., en M. Igbaria – Does out of sight mean out of mind? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. – In: *Information Resources Management Journal* 16 (2003) p. 19-34

- Meyer, J., en B. Rowan – Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. – In: *American Journal of Sociology* 83 (1977) p. 340-63
- Mokhtarian, P.L., en I. Salomon – Modeling the desire to telecommute : The importance of attitudinal factors in behavioral models. – In: *Transportation research* 31 (1997) p. 35-50
- Nelson, D. – *Managers and workers : Origins of the new factory system in the United States, 1880-1920.* – Madison : The University of Wisconsin Press, 1975
- Oliver, C. – Strategic responses to institutional processes. – In: *Academy of Management Review* 16 (1991) p. 145-179
- Olson, M. – Remote office work : Changing work patterns in space and time. – In: *Communications of the ACM* 26 (1983) p. 182-87
- Pérez-Pérez, M., A. Martínez-Sánchez en P. Luis-Carnicer – The organizational implications of human resources managers' perceptions of teleworking. – In: *Personnel Review* 6 (2003) p. 733-755
- Pérez-Pérez, M., A. Martínez-Sánchez, P. Luis-Carnicer, en M.J. Vela-Jiménez – The difference of firm resources and the adoption of teleworking. – In: *Technovation* 25 (2005) p. 1476-1483
- Peters, P., en R. Batenburg – Dilemma's in het thuiswerkbeleid van Nederlandse bedrijven : Nieuwe punten voor de HRM agenda. – In: *Tijdschrift voor HRM* 3 (2004) p. 25-48
- Peters, P., en R. Batenburg – *The adoption and formalization telecommuting practices in Dutch firms.* – In voorbereiding
- Peters, P., en L. den Dulk – Cross-cultural differences in managers' support for home-based telework : A theoretical elaboration. – In: *International Journal of Cross Cultural Management* 3 (2003) p. 329-346
- Peters, P., L. den Dulk, en J. de Ruijter – *Requests for telecommuting : Exploring managerial decision-making.* – Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, August 2006
- Peters, P., en S. Heusinkveld – Telewerken als HR missie. – In: *Personeelbeleid* 44 (2008) p. 16-19
- Peters, P., en T. van der Lippe – Access to home based telework : A multilevel and multi-actor perspective. – In: T. van der Lippe en P. Peters P. (eds.) – *Competing claims in work and family life.* – Cheltenham : Edward Elgar, 2007, p. 233-248
- Peters, P., L. den Dulk, en T. van der Lippe – Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. – In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (2008) (te verschijnen)
- Reay, T., K. Golden-Biddle, en K. Germann – Legitimizing a new role : Small wins and microprocesses of change. – In: *Academy of Management Journal* 49 (2006) p. 977-998
- Rogers, E. – *Diffusion of innovations.* – New York : Free Press, 1995
- Rousseau, D. – The idiosyncratic deal : flexibility versus fairness? – In: *Organizational Dynamics* 29 (2001) p. 260-273
- Ruppel, C.P., en S.J. Harrington – Telework : An innovation where nobody is getting on the bandwagon? – In: *Data base advances* 16 (1995) p. 87-104

- Sahibzada, K., L.B. Hammer, M.B. Neal, en D.C. Kuang – The moderating effects of work-family role combinations and work-family organizational culture on the relationship between family-friendly workplace supports and job satisfaction. – In: *Journal of Family Issues* 26 (2005) p. 820-39
- Schein, E. – Culture : The missing concept in organization studies. – In: *Administrative Science Quarterly* 41 (1996) p. 229-241
- Scott, R. – *Institutions and organizations*. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2001
- Shenhav, Y. – *Manufacturing rationality : The engineering foundations of the managerial revolution*. – Oxford : Oxford University Press, 1999
- Sia, C.L., H.H. Teo, B.C.Y. Tan, en K.K. Wei – Effects of environmental uncertainty on organizational intention to adopt distributed work arrangements. – In: *IEEE Transactions on Engineering Management* 51 (2004) p. 253-67
- Standen, P. – Organisational culture and telework. – In: K. Daniels, D.A. Lamond en P. Standen (eds.) – *Managing telework. Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. – Londen : Business Press, 2000, p. 31-42
- Sturdy, A. – The consultancy process – An insecure business? – In: *Journal of Management Studies* 34 (1997) p. 389-413
- Suchman, M. – Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. – In: *Academy of Management Review* 20 (1995) p. 571-610
- Taskforce Mobiliteitsmanagement. – *Voorstel taskforce mobiliteitsmanagement*. 8 september 2008. – <http://www.tfmm.nl/documenten/29.pdf>, 8 oktober 2008
- Thompson, C.A., L.L. Beauvais, en K.S. Lyness – When work-family benefits are not enough : The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. – In: *Journal of Vocational Behavior* 54 (1999) p. 392-415
- Tolbert, P., en L. Zucker – Institutional theory. – In: C. Hardy, P. Frost en S. Clegg (eds.) – *The handbook of organization studies*. – Londen : Sage, 1996, p. 424-439
- Tolbert, P., en L. Zucker – Institutional sources of change in the formal structure of organizations : The diffusion of civil service reform, 1880-1935. – In: *Administrative Science Quarterly* 28 (1983) p. 22-39
- Tsoukas, H. – The firm as a distributed knowledge system : A constructionist approach. – In: *Strategic Management Journal* 17 (1996) p. 11-25
- Ulrich, D. – *Human resource champions*. – Boston : Harvard University Press, 1997
- Vos, P., en Th. van der Voordt – Het kantoor van morgen vandaag bezien : effecten van werkplekinnovatie. – In: *M&O* 55 (2001) p. 42-62
- Walsh, P. – Managerial and organizational cognition : Notes from a trip down memory lane. – In: *Organization Science* 6 (1995) p. 280-321
- Watson, T. – Management flavours of the month : Their role in managers' lives. – In: *International Journal of Human Resource Management* 5 (1994) p. 892-909
- Westphal, J., R. Gulati, en S. Shortell – Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. – In: *Administrative Science Quarterly* 42 (1997) p. 366-94.