

De combinatie van werk en zorg in mkb's in de Nederlandse energiesector

Nederlandse samenvatting en aanbevelingen

Referentie	Nederlandse samenvatting The combination of work and care in SMEs in the Dutch energy sector, Nijland, L. (2024)
Datum	30-08-2024
Auteurs	Lianne Nijland
Begeleiding	Dr M (Marielle) Feenstra, 75inQ Dr prof M (Mara) Yerkes, Social Policies, Challenges, and Interventions



Management samenvatting

Aanleiding

Hoewel de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland de afgelopen jaren is toegenomen (1), blijft de arbeidsmarkt gendergelijk. In de energiesector is er sprake van een sterke oververtegenwoordiging van mannen; in 2022 bestond slechts 18% van de werknemers uit vrouwen (2). Dit is problematisch, omdat een succesvolle energietransitie naar duurzame energie afhankelijk is van een diversiteit aan perspectieven en vaardigheden, mede vanwege de tekorten aan arbeidskrachten in de sector (3). Vrouwen worden echter onvoldoende aangetrokken tot de energiesector.

Bij de uitdaging van ondervertegenwoordiging van vrouwen speelt ook de combinatie van werk en zorg een belangrijke rol (4). Deze uitdaging wordt steeds relevanter vanwege de vergrijzing van de bevolking en de toenemende druk op het Nederlandse zorgsysteem (5). In mannelijke sectoren zoals de energiesector is de vraag hoe werk en zorg gecombineerd worden nog urgenter, aangezien deze sectoren mogelijk minder ervaring hebben met het faciliteren van dergelijke combinaties.

Dit onderzoek richt zich specifiek op kleine en middelgrote ondernemingen (mkb's) in de Nederlandse energiesector. Hoewel er veel studies zijn over de balans tussen werk en privéleven, is er weinig onderzoek gedaan naar dit onderwerp in de context van mkb's (6). Deze scriptie onderzoekt daarom hoe managers in mkb's de combinatie van werk en zorg binnen hun organisaties waarnemen en aanpakken, en draagt bij aan een beter begrip van de uitdagingen en kansen om een inclusievere en ondersteunende werkomgeving in de energiesector te creëren.

Onderzoeksvraag

Deze thesis poogt de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: Hoe ervaren en benaderen mkb's in de Nederlandse energiesector de combinatie van werk en zorg binnen hun organisatie. Dit onderzoek richt zich op "managers" – inclusief HR-vertegenwoordigers, oprichters, en ander managementpersoneel. Dit omdat deze personen cruciaal zijn voor het vormgeven en implementeren van beleid en praktijken met betrekking tot werk-zorgintegratie binnen mkb's, en hun inzichten zijn essentieel voor het begrijpen van hoe deze organisaties dergelijke uitdagingen aanpakken.



Literatuur

De energiesector ondergaat een grote transformatie door de verschuiving naar hernieuwbare energiebronnen, waarbij kleine en middelgrote ondernemingen (mkb's) een cruciale rol spelen. In Nederland worden mkb's gedefinieerd als bedrijven met 250 of minder werknemers (7). Deze bedrijven staan voor unieke uitdagingen bij het faciliteren van de combinatie van werk en zorg. Het aanpakken van deze uitdagingen kan niet alleen de veerkracht van mkb's versterken, maar ook bijdragen aan een rechtvaardigere en duurzamere toekomst (8). Deze literatuursectie behandelt de rol van mkb's bij het combineren van werk en zorg, de impact van de organisatiecultuur en leiderschap, en de specifieke context van de energiesector.

Mkb's en het combineren van werk en zorg

Onderzoek toont aan dat mkb's vaak minder geneigd zijn om gezinsvriendelijk beleid te bieden, behalve wat wettelijk verplicht is (9). Ondanks het groeiende besef van het belang van een goede balans tussen werk en zorg, blijft onderzoek naar dit onderwerp binnen mkb's beperkt (6). Grotere bedrijven hebben vaak de middelen en formele structuren om uitgebreide programma's te ondersteunen, terwijl mkb's deze kwesties vaak met beperkte capaciteit en informelere managementpraktijken aanpakken (10, 11). Het gebrek aan capaciteit kan ertoe leiden dat werk-zorgcombinaties worden gemarginaliseerd of genegeerd (11). Hoewel er obstakels zijn, tonen studies aan dat werk-zorgbeleid voordelen biedt, zoals het behoud van gekwalificeerde werknemers, hogere productiviteit en een verbeterde kwaliteit van leven voor werknemers (6, 10).

De impact van organisatiecultuur en leiderschap

Een ondersteunende werkomgeving kan een kosteneffectieve manier zijn voor mkb's om werknemers te helpen bij de combinatie van werk en zorg (12). Het hebben van formele beleidsmaatregelen is echter niet voldoende; een ondersteunende cultuur is essentieel voor het daadwerkelijk gebruik van deze regelingen (5). Ondersteuning van het management speelt hierbij een sleutelrol, waarbij supervisors zowel emotionele als praktische steun bieden om de werk-privébalans te bevorderen (10, 13). Veel managers beschouwen werk-zorgbalans als een individuele verantwoordelijkheid, wat leidt tot een gebrek aan organisatorische maatregelen om werk-zorgconflicten te verminderen (14). Er is aangetoond dat een cultuur waarin informele zorgverplichtingen worden erkend, positieve resultaten oplevert voor werknemers (5).

Gezien vandaag de dag de zorgtaak nog vaak grotendeels bij vrouwen ligt (15), is het belangrijk om de rol van de combinatie van werk en zorg als barrière voor gendergelijkheid in de energiesector te onderzoeken. Eerder onderzoek, waaronder studies van de International Renewable Energy Agency (16), benadrukt barrières zoals onvoldoende flexibiliteit, die de retentie en carrièreontwikkeling van vrouwen kan beïnvloeden, vooral tijdens kritieke perioden zoals de kindertijd.



Werk-zorg en genderdiversiteit in de energiesector

De uitdagingen bij het combineren van werk en zorg kunnen bijzonder sterk zijn in de energiesector, gezien de sector vaak gekenmerkt wordt door starre werktijden en een gebrek aan werk-zorgbeleid (16). Dit draagt bij aan de beperkte genderdiversiteit in de sector, wat niet alleen de creativiteit en winstgevendheid belemmert, maar ook economische en sociale ongelijkheden vergroot (8, 17). In Nederland is de energiesector sterk mannelijk gedomineerd, met slechts 18% vrouwen in de sector (2). Meer gendergelijkheid kan helpen om normen en verwachtingen binnen de sector te veranderen, waardoor vrouwen beter kunnen deelnemen aan de sector (8). Echter, onderzoek naar werk-zorgbeleid binnen mkb's in de energiesector is schaars, terwijl dit een belangrijke barrière kan zijn voor vrouwen om toe te treden tot de sector.



Onderzoeksmethode

Deze studie maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode om de perspectieven van managers in het mkb binnen de Nederlandse energiesector te verkennen met betrekking tot de integratie van werk en zorg. Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen met 12 managers uit diverse organisaties, waaronder HR-vertegenwoordigers, oprichters en directeuren.

De deelnemers werden geworven via netwerken zoals Platform Talent voor Technologie (PTvT) en 75inQ, een onderzoeksinstituut voor gender en energie. Het uiteindelijke deelnemersbestand bestond uit zeven vrouwen en vijf mannen. De interviews, die tussen 30 en 90 minuten duurden, werden geanalyseerd met thematische analyse om belangrijke thema's en uitdagingen rondom werk en zorg in de sector te identificeren.

Tabel 1: kenmerken van de deelnemers aan het onderzoek

	Gender	Bestaansduur van het bedrijf	Positie in bedrijf	Aantal werknemers	Genderdiversiteit ¹	Type werk
P.0 1	Man	6	Oprichter	45	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk
P.0 2	Man	2	HR	30	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk en productiewerk
P.0 3	Vrouw	1	Oprichter	12	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk
P.0 4	Vrouw	5	Manager	4	Voornamelijk vrouwen	Kantoorwerk
P.0 5	Vrouw	13	Directeur	45	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk
P.0 6	Man	10	HR	250	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk en productiewerk
P.0 7	Man	2	Manager	15	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk
P.0 8	Vrouw	4	Manager	25	Gelijk	Kantoorwerk
P.0 9	Man	6	Oprichter	40	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk en productiewerk
P.1 0	Vrouw	6	Team lead	180	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk

¹ Dit verwijst naar de genderverdeling binnen de organisatie. 'Gelijk' duidt op een verdeling van 40-60% voor zowel vrouwen als mannen. 'Voornamelijk mannen' verwijst naar meer dan 60% mannen, terwijl 'voornamelijk vrouwen' verwijst naar meer dan 60% vrouwen.



P.11	Vrouw	6	Directeur	20	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk
P.12	Vrouw	6	Directeur	6	Voornamelijk mannen	Kantoorwerk



Onderzoeksresultaten

Uit de interviews met mkb's in de energiesector kwamen vijf hoofdthema's naar voren: percepties van werk en zorg, uitdagingen bij het combineren van werk en zorg, de invloed hiervan op werkprestaties en personeelsbehoud, mogelijke positieve aspecten van ondersteuning bij werk en zorg, en het belang van leiderschap en organisatiecultuur.

Percepties van werk en zorg in mkb's binnen de energiesector

De meeste geïnterviewden gaven aan dat werk en zorg geen speciale aandacht vereisen. Er werd opgemerkt dat het ontbreken van specifieke aandacht voor werk en zorg mogelijk gelinkt is aan genderdynamiek binnen de sector. Een deelnemer merkte op dat in de masculine cultuur van de energiesector vaak terughoudendheid bestaat bij vrouwen om persoonlijke zorgdetails te delen, hoewel mannen in dezelfde organisaties minder terughoudend zijn (p.05).

Hoewel er geen formele beleidsregels zijn, bleek uit de interviews dat er een algemene zorg voor het welzijn van medewerkers is, wat vaak impliciet werk en zorg omvat. Werk en zorg worden niet als aparte thema's beschouwd, maar maken vaak deel uit van een breder kader van inclusiviteit en deelname van medewerkers.

Het belang van een open en transparante organisatiecultuur, waarin medewerkers hun problemen kunnen bespreken als ze steun nodig hebben, werd vaak genoemd. Dit werd vaak gekoppeld aan de informele communicatie in kleinere bedrijven. In een klein bedrijf merken mensen snel als er iets aan de hand is (p.04). Hoewel veel respondenten de informele aanpak als een voordeel zagen, gaven sommigen aan dat hun kleine omvang hen belemmerde bij het ontwikkelen van formeel beleid (p.01). Sommigen waardeerden de flexibiliteit van ad hoc beleidsvorming, terwijl ook werd opgemerkt dat het gebrek aan formeel beleid kan betekenen dat behoeften te laat worden aangepakt (p.07).

Uitdagingen bij het combineren van werk en zorg in mkb's binnen de energiesector

De meeste geïnterviewden gaven aan dat werk en zorg geen problemen opleveren binnen hun organisatie. Enkele deelnemers deelden echter specifieke uitdagingen. Bijvoorbeeld, een deelnemer beschreef een collega in een ander bedrijf die haar baan had opgezegd vanwege onvoldoende ondersteuning voor haar zorgtaken (p.11).

Een andere deelnemer merkte op dat sommige vrouwen in de techniek ervoor kiezen geen kinderen te krijgen om de moeilijkheden van het combineren van werk en zorg te vermijden.

Zorgen over de negatieve gevolgen van werk en zorg faciliteren werden ook geuit, zoals de impact op de rest van het team (p.10). Een deelnemer wees op spanningen door de kleine omvang van teams in mkb's, wat het accommoderen van werk en zorg bemoeilijkt (p.11).

Voor mkb's in de energiesector met een productiefunctie is flexibiliteit in werk en zorg moeilijker vanwege de noodzaak voor teamwork en strikte schema's (p.02). Verder gaven enkele deelnemers aan dat opleidingsniveau of functieniveau invloed heeft op de mate van flexibiliteit. Bijvoorbeeld, mensen met een



hogere opleiding hebben vaak meer vrijheid om hun uren in te delen (p.04). Dit geldt vooral voor productiebanen, waar degenen die meer kunnen doen vaak doorgroeien naar kantoorfuncties met meer flexibiliteit (p.02).

Impact op werkprestaties en medewerkersretentie voor mkb's in de energiesector

Veel geïnterviewden uitten zorgen over de mogelijke impact van het combineren van werk en zorg op de werkprestaties. Een deelnemer merkte op dat medewerkers zich beoordeeld kunnen voelen als ze te veel persoonlijke details delen, wat hun beoordelingsresultaten kan beïnvloeden (p.11).

Aan de andere kant werd gesuggereerd dat het bieden van ondersteuning kan leiden tot betere prestaties en retentie. Een deelnemer gaf aan dat flexibele ondersteuning nodig is omdat het ontbreken ervan kan leiden tot verlies van waardevolle medewerkers (p.10).

Flexibiliteit kan soms afhankelijk zijn van werkprestaties, waarbij betere presteerders meer flexibiliteit kunnen verwachten. Er werd ook opgemerkt dat het faciliteren van werk en zorg mogelijk de prestatiedruk kan verhogen.

Daarnaast werd besproken dat er financiële zorgen zijn over mogelijke misbruik van ondersteunende beleidsmaatregelen en de noodzaak om medewerkerszorg af te stemmen op bedrijfsbelangen. Een deelnemer (p.02) wees op de spanning tussen zorg voor medewerkers en het handhaven van bedrijfsefficiëntie, waarbij het risico bestaat dat goedbedoelde ondersteuning kan worden uitgebuit.

Positieve aspecten van het faciliteren van werk en zorg voor mkb's in de energiesector

Ondanks de uitdagingen werden verschillende positieve aspecten van het faciliteren van werk en zorg benadrukt door de deelnemers. Een deelnemer merkte op dat ondersteuning kan leiden tot betere prestaties en retentie. Het vermijden van burn-out en personeelsverloop door ondersteuning kan op lange termijn kosten besparen door minder nieuwe medewerkers te hoeven werven en opleiden (p.10).

Daarnaast werd opgemerkt dat het ondersteunen van werk en zorg financiële onafhankelijkheid op de lange termijn kan bevorderen en een positief voorbeeld kan stellen voor toekomstige generaties. In een krappe arbeidsmarkt kan het accommoderen van werk en zorg een aantrekkelijke eigenschap zijn voor potentiële werknemers (p.09).

Leiderschap en organisatiecultuur:

In veel interviews kwam naar voren dat leiderschap cruciaal is voor de integratie van werk en zorg. Het voorbeeld dat leiders stellen speelt een belangrijke rol in hoe medewerkers zich gesteund voelen. De generatie- en geslachtssamenstelling van leiderschap beïnvloeden ook de houding ten opzichte van werk en zorg (p.04).

Divers leiderschap kan helpen bij het afstemmen van werk en zorg, vooral voor medewerkers die deze uitdagingen zelf ervaren hebben (p.03, p.11). Mannen ondervinden ook problemen bij het combineren van werk en zorg (p.07).

Ook de organisatiecultuur, inclusief humor, blijkt invloed te hebben op de inclusiviteit en de werkomgeving (p.01). De nadruk ligt vaak op flexibiliteit en informele ondersteuning, waarbij leiderschap een belangrijke rol speelt in het bevorderen van een ondersteunende cultuur.



Discussie

De overgang naar hernieuwbare energie benadrukt de noodzaak voor meer genderdiversiteit in de energiesector, omdat diverse teams de efficiëntie en productiviteit verhogen (16). Het combineren van werk en zorg blijft echter een uitdaging, vooral voor mkb's die vaak de middelen missen om deze behoeften te ondersteunen. Dit onderzoek onderzoekt hoe managers in mkb's binnen de energiesector met deze uitdagingen omgaan en hun perspectieven op de integratie van werk en zorgverantwoordelijkheden.

Uit de interviews blijkt dat aanvankelijk veel deelnemers het belang van werk- en zorgintegratie ontkenden, maar naarmate de gesprekken vorderden, kwamen specifieke problemen naar voren (11). Dit wijst erop dat hoewel het bewustzijn van dit probleem aanvankelijk beperkt is, het duidelijker wordt tijdens de discussie. De interviews hebben geholpen om deze bewustwording te vergroten.

Het erkennen van informele zorgverleners als aparte groep (5) blijkt belangrijk, maar veel deelnemers beschouwen het combineren van werk en onbetaalde zorg als onderdeel van algemeen welzijn van medewerkers, wat duidt op een gebrek aan expliciete erkenning.

Medewerkers voelen zich mogelijk niet altijd comfortabel om hun problemen met werk en zorg te bespreken, vooral in een sector met een mannelijke cultuur en informele communicatie. Deze terughoudendheid kan de integratie van werk en zorg bemoeilijken, vooral in mkb's met ad-hoc beleidsvorming.

Sommige deelnemers erkenden de positieve aspecten van het faciliteren van werk en zorg, vooral gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Deze voordelen kunnen echter afnemen als de arbeidsmarkt verandert. Bovendien kan flexibiliteit in werkregelingen ertoe leiden dat medewerkers langere uren werken om zorgtijd te compenseren, wat past bij onderzoek naar de 'ideale werknemer' norm (18). In een sector met traditionele mannelijke normen kunnen dergelijke druk en werk-privéconflicten verergeren (8, 10).

Een onverwachte bevinding is het verschil in moeilijkheden tussen mkb's die alleen kantoorwerk uitvoeren en die met productieactiviteiten. Socio-economische status en opleidingsniveau lijken invloed te hebben op de mate van flexibiliteit (19). Meer onderzoek is nodig naar dit aspect.

Een andere relevante bevinding is de invloed van humor binnen organisaties. Hoewel humor collegialiteit kan bevorderen (20), kan beledigende humor de tevredenheid en productiviteit van medewerkers negatief beïnvloeden (21). Onderzoek suggereert dat beledigende humor vaak een 'overmatig mannelijke cultuur' versterkt (22). Dit bevestigt de bevindingen dat een mannelijke cultuur heerst en dat dit de aanwervingspraktijken en de cultuur in de energiesector beïnvloedt, wat van invloed kan zijn op de faciliteiten voor werk en zorg.



Aanbevelingen en conclusies

1. **Verhoog bewustzijn:** Mkb's in de energiesector hebben vaak onvoldoende bewustzijn van werk-zorgcombinaties. Het bevorderen van een cultuur die werk- en privéleven waardeert en ondersteunt kan kosteneffectief zijn (5, 11, 23).
2. **Deel best practices en pas oplossingen aan:** Variaties tussen SMEs vereisen een op maat gemaakte benadering. Het delen van best practices kan waardevol zijn om van elkaars ervaringen te leren en oplossingen te verfijnen op basis van specifieke contexten. Dit bevordert een collectieve verbetering van strategieën en beleid (24).
3. **Vergroot de rol van managers en creëer een ondersteunende cultuur:** Manageriale bewustzijn en een ondersteunende werkcultuur zijn cruciaal voor de combinatie van werk en zorg. Hoewel veel mkb's open communicatie prioriteren, ontbreekt het vaak aan expliciete aanpakken van werk-zorgkwesties, wat leidt tot ad-hoc oplossingen in plaats van systematische benaderingen (11).

De overgang naar hernieuwbare energie en het gebrek aan genderdiversiteit in de energiesector benadrukken de noodzaak van een verfijnder begrip van de uitdagingen bij werk-zorgcombinaties, vooral in mkb's. De studie toont aan dat mkb's vaak geen formeel beleid te implementeren, vooral wanneer productierollen flexibele werkregelingen bemoeilijken. Ondanks de theoretische nadruk op expliciete beleidsvoering en bewustzijn, worden werk-zorgkwesties vaak als impliciet onder algemeen personeelsbeleid beschouwd. Het dichten van deze kloof vereist een uitgebreide aanpak, inclusief verhoogd managementbewustzijn en een inclusieve organisatiecultuur. Dit kan mkb's helpen hun medewerkers beter te ondersteunen, genderdiversiteit te bevorderen en bij te dragen aan een innovatievere en rechtvaardigere energiesector.



Beperkingen

Een beperking van deze studie is dat, als kwalitatief onderzoek, de resultaten niet statistisch generaliseerbaar zijn (25). Hoewel dit exploratieve onderzoek de juiste methode is, kan het beïnvloed zijn door selectiebias, doordat vooral organisaties en individuen met een specifiek belang in werk-zorgintegratie waarschijnlijk meer bereid waren deel te nemen. Dit kan de toepasbaarheid van de bevindingen op de sector als geheel beperken.

Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op specifieke subsectoren binnen de energiesector om gedetailleerdere inzichten te verkrijgen, aangezien de bevindingen suggereren dat onderzoek naar de gehele sector te algemeen kan zijn. Bovendien kan het onderscheid tussen kleinere en grotere ondernemingen binnen de brede definitie van mkb's meer duidelijkheid verschaffen over hun unieke uitdagingen. Hoewel deze studie variaties in benaderingen tussen grotere en kleinere mkb's aangeeft, beperkt de kleine steekproefomvang de mogelijkheid om definitieve conclusies te trekken. Toekomstig onderzoek met een grotere en representatievere steekproef kan deze verschillen beter belichten. Daarnaast zou het onderzoeken van de impact van sociaal-economische status op flexibiliteit en de invloed van humor op de werkcultuur in mannelijke sectoren waardevolle inzichten kunnen opleveren. Ook zou het verkennen van de langetermijneffecten van arbeidsmarktomstandigheden op werk-zorgintegratie nuttig zijn om de duurzaamheid van huidige praktijken te beoordelen.



Bronnen

1. CBS. (2024, May 21). Man-vrouwverschil arbeidsparticipatie laatste jaren niet verder afgenomen [Webpagina]. Centraal Bureau voor de Statistiek.
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/21/man-vrouwverschil-arbeidsparticipatie-laatste-jaren-niet-verder-afgenomen>
2. Human Capital Topsectoren. (n.d.). Achtergrondkenmerken • Arbeidsmar.. • Dialogic. Retrieved April 25, 2024, from
<https://topsectorenarbeidsmarktmonitor.nl/arbeidsmarktvolume-2/topsectoren-indeling-3/achtergrondkenmerken-13>
3. PBL Netherlands Environment Assessment Agency. (2022). Climate and Energy Outlook of the Netherlands 2022.
4. Graven, W., & Krishnan, M. (2018). Capturing the potential: Advancing gender equality in the Dutch labor market. McKinsey Global Institute.
<https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/The%20power%20of%20parity%20Advancing%20gender%20equality%20in%20the%20Dutch%20labor%20market/MGI-Power-of-Parity-NL-English-version-September-2018.pdf>
5. Plaisier, I., Broese van Groenou, M. I., & Keuzenkamp, S. (2015). Combining work and informal care: The importance of caring organisations. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 267–280.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12048>
6. Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
7. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (n.d.). Mkb-toets. RVO.nl. Retrieved July 31, 2024, from
<https://www.rvo.nl/onderwerpen/subsidiespelregels/ezk/mkb-toets>
8. Shatilova, O., Soboljeva, T., & Vostryakov, O. (2021). Gender equality in the energy sector: Analysis and empowerment. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, 24(4), 19–42.
<https://doi.org/10.33223/ej/143505>
9. Arksey, H. (2002). Combining informal care and work: Supporting carers in the workplace. *Health & Social Care in the Community*, 10(3), 151–161. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2524.2002.00353.x>
10. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Gabriel Cegarra-Navarro, J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359–379. <https://doi.org/10.1108/00483481211212986>
11. Robak, E., Słocińska, A., & Depta, A. (2016). Work-Life Balance Factors in the Small and Medium-sized Enterprises. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(2), Article 2.
<https://doi.org/10.3311/PPso.8871>
12. Pavalko, E. K., & Henderson, K. A. (2006). Combining Care Work and Paid Work: Do Workplace Policies Make a Difference? *Research on Aging*, 28(3), 359–374.
<https://doi.org/10.1177/0164027505285848>



13. Higgins, C., Duxbury, L., & Lyons, S. (2008). Reducing Work–Life Conflict: What Works? What Doesn't?
14. Kossek, E. E., & Friede, A. (2006). The Business Case: Managerial Perspectives on Work and the Family. In *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* (pp. 611–626). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
15. Giddings, L. (2021). Gender division of labor among couples. In *The Routledge Handbook of Feminist Economics*. Routledge.
16. IRENA. (2019). RENEWABLE ENERGY: A GENDER PERSPECTIVE (978-92-9260-098-3). IRENA. <https://irena.org/publications/2019/jan/renewable-energy-a-gender-perspective>
17. Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>
18. Golden, L., & Altman, M. (2008). Why Do People Overwork? Over-Supply of Hours of Labor, Labor Market Forces and Adaptive Preferences (SSRN Scholarly Paper 1081245). <https://papers.ssrn.com/abstract=1081245>
19. Poydock, M., Rhinehart, L., & McNicholas, C. (2024). Flexible work: What workers, especially low-wage workers, really want and how best to provide it. Economic Policy Institute. <https://www.epi.org/publication/flexible-work/>
20. Holmes, J. (2006). Sharing a laugh: Pragmatic aspects of humor and gender in the workplace. *Journal of Pragmatics*, 38(1), 26–50. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2005.06.007>
21. Sacco, D. F., Brown, M., & May, H. D. (2021). Not Taking a Joke: The Influence of Target Status, Sex, and Age on Reactions to Workplace Humor. *Psychological Reports*, 124(3), 1316–1334. <https://doi.org/10.1177/0033294120926671>
22. Plester, B. (2015). 'Take it like a man!': Performing hegemonic. *Ephemera Theory & Politics in Organization*, 15(3), 537–559.
23. Lamane-Harim, J., Cegarra-Leiva, D., & Sánchez-Vidal, M. E. (2023). Work–life balance supportive culture: A way to retain employees in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2074–2106. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1878255>
24. Durst, S., Edvardsson, I. R., & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: A follow-up literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 25–58. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0325>
25. Smith, B. (2018). Generalizability in qualitative research: Misunderstandings, opportunities and recommendations for the sport and exercise sciences. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 10(1), 137–149. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2017.1393221>