

# Stressoren en motivatoren bij leidinggevenden: hoe gaan zij er mee om?

---

***Wanneer we spreken over stress op het werk worden leidinggevenden vooral beschouwd als stressor of motivator voor hun personeel. In dit artikel bekijken we de perceptie van de leidinggevenden met betrekking tot hun eigen arbeidssituatie. Vervolgens staan we stil bij de mogelijkheden die leidinggevenden ervaren om werkgerelateerde problemen aan te pakken. Ten slotte gaan we na in hoeverre leidinggevenden de krachten bundelen en collectieve strategieën ontwikkelen.***

## **Situering van het onderzoek**

---

Dit onderzoek concentreert zich op de manier waarop leidinggevenden binnen de VDAB omgaan met problemen binnen de arbeidssituatie (*coping*). Het onderzoek kadert binnen een ruimer doctoraatsonderzoek waarbij we het effect van collectieve *coping* nagaan op (de perceptie van) de arbeidssituatie van deze leidinggevenden.

*Coping* wordt benaderd als een proces. In de eerste fase gaan we na of er een probleem is en men dus actie moet ondernemen of niet. We spitsen we ons hier toe op de taakeisen uit het Karasek-model (werktempo en -hoeveelheid, geestelijke belasting en emotionele belasting) (Karasek & Theorell, 1990). In de tweede fase gaan we na over welke hulpbronnen leidinggevenden beschikken om het probleem te kunnen aanpakken. We beperken we ons hier tot de externe hulpbronnen zoals regelmo-

gelijkheden (inspraak en zelfstandigheid) en sociale hulpbronnen (steun van collega's en van directe leiding). In de derde fase ontwikkelt men – afhankelijk van de aanwezige hulpbronnen – strategieën (Christis, 1998; Long, 1990; Schreurs, 1984; van Veldhoven, 1996).

Waar *coping* een individueel proces is, bekijken we in dit onderzoek de wijze waarop leidinggevenden als groep omgaan met de

eisen die de arbeidssituatie aan hen stelt. Collectief *copen* omschrijven we dan als: "...het bewust en onderling afgestemd reageren vanuit een collectief gevoel van verantwoordelijkheid op een situatie die wordt gedefinieerd als een gemeenschappelijk probleem, waarbij beschikbare hulpbronnen bepalen welke collectieve strategieën worden ontwikkeld met als doel te komen tot een gemeenschappelijk gewenste situatie" (Hoedemakers, 2005a, p. 6). De vraag of er actie ondernomen moet worden (fase 1), wordt dus aangevuld met drie voorwaarden: er moet sprake zijn van 1° een gemeenschappelijk gedefinieerd probleem, 2° een gemeenschappelijk gewenste situatie en 3° een gemeenschappelijk gevoel van verantwoordelijkheid (Buchwald, 2003; de Best-Waldhober, 2004; Hoedemakers, 2005a). Pas dan kan men als groep de tweede *coping*fase ingaan (welke hulpbronnen staan ter beschikking?) en zal men collectieve strategieën ontwikkelen (fase 3).

## Methodiek

---

In dit artikel onderzoeken we hoe leidinggevendenden binnen de VDAB collectief *copen* ten aanzien van de taakeisen. We maken hierbij gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens. Zo werd een schriftelijke vragenlijst verdeeld onder alle eerstelijnsleidinggevendenden binnen zes lokale klantencentra (LKC) van de VDAB. De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) bevraagt de taakeisen (werktempo/hoeveelheid, geestelijke belasting en emotionele belasting) en de externe hulpbronnen (regelmogelijkheden en sociale hulpbronnen). De collectief gehanteerde *coping*strategieën worden onderzocht aan de hand van de vragenlijst van Hoedemakers (2005b). Van de 125 verspreide vragenlijsten werden er 94 ingevuld teruggezonden. Dit brengt de respons op 75,2%. Aan de hand van het Diova-databestand<sup>1</sup> kunnen we de resultaten van de VDAB-leidinggevendenden vergelijken met deze van de Vlaamse leidinggevendenden en met de Vlaamse niet-leidinggevendenden.

Daarnaast organiseerden we in twee LKC's groeps gesprekken met de bevroegde leidinggevendenden, waardoor we het cijfermateriaal kwalitatief kunnen duiden. Per LKC werden twee groeps gesprekken georganiseerd van telkens drie uur waarbij we de resultaten van de schriftelijke bevraging voorstelden en feedback vroegen in de zin van: wat is herkenbaar, wat wil men aanvullen, hoe kan dit concreetiseerd worden?

In wat volgt staan we stil bij elke fase binnen de collectieve *coping*. We starten met de eerste fase, waarbij we nagaan in hoeverre de taakeisen een probleem vormen voor de VDAB-leidinggevendenden. Aansluitend onderzoeken we de mate van gemeenschappelijkheid op vlak van probleemdefiniëring, visie en verantwoordelijkheidsbepaling.

### Fase 1: Moet er actie ondernomen worden?

---

#### Vormen de taakeisen aanleiding tot collectieve coping?

Leidinggevendenden binnen de VDAB worden vaak geconfronteerd met een hoge *werkdruk*. De oor-

zaak van deze hoge werkdruk leggen zij vooral bij een gebrek aan prioriteiten en een gebrekkige interne samenwerking. Zij geven aan dat het werk bijna altijd volgehouden aandacht en concentratie vereist. Deze *geestelijke belasting* wordt vooral geassocieerd met het opgeslorpt worden door de hoeveelheid aan informatie en acute situaties. Ten slotte halen we uit de resultaten dat het werk hen soms emotioneel raakt. Deze *emotionele belasting* wordt in eerste instantie gerelateerd aan het opvangen van werknemers, gevolgd door het moeten overtuigen en overreden. De hoge taakeisen gelden daarbij voor alle leidinggevendenden ( $p < 0,001$ ). De perceptie van de leidinggevendenden inzake de taakeisen verschilt wel van deze van Vlaamse niet-leidinggevendenden ( $p < 0,0001$ ). Vlaamse leidinggevendenden kennen een hogere werkdruk, meer geestelijke belasting en vooral meer emotionele belasting dan niet-leidinggevendenden.

We kunnen dus concluderen dat de taakeisen aanleiding geven tot het ondernemen van actie. De vragen die we ons bijkomend moeten stellen om te kunnen spreken van collectieve *coping*, zijn: beschouwen leidinggevendenden de taakeisen als een gemeenschappelijk probleem, zien zij een gemeenschappelijk gewenste situatie en ervaren ze een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid voor de aanpak van het probleem? Deze vragen worden hierna behandeld.

#### Zijn de drie voorwaarden vervuld om van collectieve coping te spreken?

Aan de leidinggevendenden werd per thema gevraagd of zij dit hoofdzakelijk als een individueel *probleem* (alleen ik heb er mee te maken), een groepsprobleem (wij hebben er allemaal mee te maken) of een extern probleem (vooral anderen hebben er mee te maken) beschouwen. Iets meer dan de helft van de leidinggevendenden beschouwt de taakeisen als een groepsprobleem; een derde bekijkt het eerder als een individueel probleem en bijna een op de zes ziet de taakeisen als een probleem waar vooral anderen mee te maken hebben. Achter dit gemiddelde verschuilen zich echter verschillen naargelang de taakeis. Zo beschouwt de meerderheid de werkdruk als een groepsprobleem, waar bijna de helft de geestelijke belasting als een groepsprobleem bekijkt en slechts een

derde de emotionele belasting bekijkt als iets waar 'alle' leidinggevendenden mee worden geconfronteerd. Hoewel we op basis van de kwantitatieve gegevens aantoonde dat taakeisen een probleem vormen voor alle leidinggevendenden, erkennen leidinggevendenden deze gemeenschappelijkheid dus niet altijd. Hoe is het met de andere voorwaarden gesteld?

Voor wat betreft de voorwaarde van een *gemeenschappelijk gewenste situatie*, kunnen we ons enkel algemeen uitspreken, dit wil zeggen ongeacht de aard van de taakeis. Uit de gegevens leiden we af dat zolang leidinggevendenden zich eerder concentreren op het conflict dan op de oplossing, zij meer denken in termen van het eigenbelang.<sup>2</sup> Eigenbelang: 56,4% – gedeeld belang: 39,4% – andermans belang: 37,9%. Wanneer leidinggevendenden de stap zetten naar het oplossen van conflicten, tracht men het eigenbelang en het groepsbelang te laten smelten: 80,3% situeert zich rond het midden van de schaal 'het belang van het eigen team versus het belang van alle leidinggevendenden'. We vragen ons echter af in hoeverre sociale wenselijkheid hier een rol speelt.

Ten slotte is er de voorwaarde omtrent een *gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid* voor de aanpak van de taakeisen. Globaal gezien leggen leidinggevendenden de verantwoordelijkheid voor de aanpak van problemen inzake taakeisen bij zichzelf. Dit is duidelijk het geval bij de geestelijke (68,6%) en emotionele (74,4%) belasting. Wat de werkdruk betreft moeten we nuanceren. Hier zegt bijna de helft dat de aanpak van werkdruk een individuele verantwoordelijkheid is, maar iets meer dan een derde legt de verantwoordelijkheid bij de groep en 15% legt de verantwoordelijkheid extern.

De taakeisen kunnen dus aanleiding geven tot collectieve actie. Leidinggevendenden erkennen bovendien tot op zekere hoogte de gemeenschappelijkheid van het probleem (vooral voor wat betreft de werkdruk) en zullen bij probleemoplossend handelen zoeken naar een gemeenschappelijke visie. De vraag is echter of zij tot gemeenschappelijk handelen zullen komen, aangezien zij de verantwoordelijkheid voor de aanpak van het probleem vooral bij zichzelf leggen en minder bij de groep. Vooraleer we hierbij stilstaan, kijken we eerst naar de hulpbronnen waarover leidinggevendenden be-

schikken om de problematiek van de taakeisen aan te pakken. We zijn dus aanbeland bij de tweede fase binnen het *coping*proces.

## Fase 2: Welke hulpmiddelen heb ik ter beschikking?

---

We richtten we ons enkel op de externe hulpbronnen, te weten de regelmogelijkheden (inspraak en zelfstandigheid) en de sociale hulpbronnen (steun van collega's en van directe leiding).

Leidinggevendenden (binnen de VDAB en algemeen in Vlaanderen) hebben vaak *inspraak* en kennen vaak *zelfstandigheid* in het werk. Toch plaatsen zij enkele kanttekeningen. Hun inspraakmogelijkheden verminderen en beperken zich tot de uitvoering van beslissingen, in plaats van ook bijvoorbeeld vormgeving van beslissingen en visieontwikkeling te omvatten. Zelfstandigheid gaat hand in hand met verantwoordelijkheid en dit gaat soms gepaard met het ontbreken van steun van het hoger management of met onduidelijkheid. Men heeft dan het gevoel aan zijn lot overgelaten te worden. Leidinggevendenden ervaren echter (veel) meer inspraakmogelijkheden en zelfstandigheid in het werk dan niet-leidinggevendenden.

Wat de *sociale hulpbronnen* betreft, spreken leidinggevendenden van goede relaties met collega's en met de directe leiding. Maar hoewel de interne sfeer als zeer positief omschreven wordt, zien we dat er soms sprake is van spanningen en van een gebrekkige interne samenwerking. Verder geeft men aan soms sociale steun te krijgen van collega's en het hoger management. VDAB-leidinggevendenden en hun Vlaamse collega's percipiëren deze sociale relaties op eenzelfde manier. Wanneer we de leidinggevendenden vergelijken met niet-leidinggevendenden, dan blijken de collegiale relaties overal even goed te zijn. De relatie met de directe leiding wordt positiever ingeschat door leidinggevendenden, dan door niet-leidinggevendenden ( $p < 0,0001$ ).

Leidinggevendenden kunnen dus zowel over een ruime mate aan regelmogelijkheden als aan sociale hulpbronnen beschikken. Daarmee zijn we beland aan de laatste fase binnen het *coping*proces: het in-

zetten van de hulpbronnen en dus het ontwikkelen van collectieve strategieën.

### Fase 3: Ontwikkelen leidinggevenden collectieve strategieën?

Iets meer dan 90% geeft aan dat zij als groep nooit of slechts af en toe collectief copen bij problemen inzake geestelijke en emotionele belasting. Ook de werkdruk wordt vooral 'nooit tot af en toe' als groep aangepakt (78,4%). 20% zegt de werkdruk-problematiek regelmatig als groep te behandelen. Dit resultaat verwondert ons niet. Leidinggevenden beschouwen de werkdruk immers als een groepsprobleem. Bovendien gaven – relatief gezien – de meeste leidinggevenden aan dat er een gedeelde verantwoordelijkheid bestaat voor het probleem.

### Besluit en nawoord

Hoewel leidinggevenden aangeven dat de besproken themata de groep aanbelangen, reageren ze slechts af en toe collectief. Welke de verklaringen hiervoor zijn, kunnen we in het kader van dit artikel niet exploreren. Wel kunnen we aangeven dat er verklaringen mogelijk zijn op verschillende domeinen. Zo zijn er de groepskenmerken: is er voldoende openheid, respect, vertrouwen, ... om problemen collectief aan te pakken? Maar ook het proces zelf stelt zijn voorwaarden: is er sprake van een gemeenschappelijk probleem, een gemeenschappelijk doel, een gedeelde verantwoordelijkheid? Bovendien zullen ook de kenmerken van het probleem zelf een rol spelen: lenen de taak-eisen zich tot een collectieve aanpak en wat met andere problemen, zoals bijvoorbeeld rolproblemen, problemen inzake interne samenwerking? Ten slotte zijn er nog de organisatiekenmerken: laat de organisatiecultuur en -structuur collectieve coping toe?

In een volgende fase van ons onderzoek wordt een interventie ontwikkeld, gericht op het ondersteunen van collectieve coping bij de aanpak van werkgerelateerde problemen. Deze interventie zal uitgetest worden in meerdere LKC's. In een laatste fase van ons onderzoek zal ten slotte het effect van

de interventie op de (perceptie van de) arbeidssituatie worden onderzocht.

Caroline Hoedemakers  
Roland Pepermans  
VUB-Aror

Guy Notelaers  
Onderzoeksgroep Stress, Gezondheid en Welzijn  
K.U. Leuven

### Noten

1. Zie *Over.Werk 1-2/2004*: Notelaers G. en De Witte H., De beleving van arbeid in België: stand van zaken op basis van de VBBA. Dit geldt evenwel enkel voor de resultaten op vlak van de taakeisen en de externe hulpbronnen. De specifieke bevraging opgezet rond collectieve coping werd enkel binnen de VDAB uitgezet. Hier zullen we terugvallen op beschrijvende statistiek.
2. Eigenbelang = in het belang van de eigen groep medewerkers. Groepsbelang = in het belang van de groep leidinggevenden.

### Bibliografie

- Barrick, M., Stewart, G.L., Neubert, M. & Mount, M. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), pp. 377-391.
- Buchwald, P. (2003a). The relationship of individual and communal state-trait coping and interpersonal resources as trust, empathy and responsibility. *Anxiety, stress and Coping*, 16(3), pp. 303-320.
- Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- de Best-Waldhober, M., De Dreu, C. & van Knippenberg, D. (2004). Coördinatie tussen individuen en tussen teams: over het belang van inzicht in sociale dilemma's? *Gedrag & Organisatie*, 17(3), pp. 187-203.
- Hoedemakers, C. (2005a). *Theoretische nota omtrent individuele en collectieve coping*. Brussel: VUB/Diova.
- Hoedemakers, C. (2005b). *Doctoraatsonderzoek naar de beleving en beoordeling van de arbeid. Vragenlijst*. VUB/Diova, Brussel.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Koot, W. & Sabelis, I. (2000). *Over-Leven aan de top. Topleidinggevenden in complexe tijden*. Utrecht: Lemma.

- Long, B. (1990). Relation between coping strategies, sex-typed traits and environmental characteristics: a comparison of male and female managers. *Journal of counselling psychology*, 37(2), pp. 185-194.
- Notelaers, G. & De Witte, H. (2004). De beleving van arbeid in België: stand van zaken op basis van de VBBA. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 14(1-2), pp. 161-166.
- Schreurs, P., Tellegen, B. & Van de Willige, G. (1984). Werkdruk, werkstress, psychische vermoeidheid en burnout. *Gedrag. Tijdschrift voor psychologie*, 12(1-2), pp. 101-117.
- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. (1994). *De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid*. Amsterdam: NIA.
- Van Veldhoven, M. (1996). *Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.