

Hoe werkbaar is het werk van leidinggevenden?

Welzijnsmonitoring voor en door leidinggevenden wordt onder andere bepaald door de aard van de psychosociale risico's en de mate waarin leidinggevenden hieraan blootgesteld zijn. Een hoog werktempo is een typisch alsook een reëel risico voor leidinggevenden dat bij sommigen leidt tot een (heel) hoge herstelbehoefte. Daar staat tegenover dat diverse hulpbronnen vooral een hulpbron zijn voor leidinggevenden en minder voor niet-leidinggevenden. Dit vertaalt zich in een hoge(re) mate van plezier in het werk bij leidinggevenden.

Inleiding

In de literatuur rond management en leiderschap bestaat het dominante discours uit het bepalen van de vereiste kenmerken van de leidinggevende, het omschrijven van de rol en opdracht van de leidinggevende, het onderscheiden van leiderschapstijlen en dergelijke meer (Hesse, 1996; Koot, 2000; Stoker, 2000; Lindorff, 2001). Minder gaat het om wat leidinggevenden doen of ervaren. Spreken over leidinggevenden handelt bovendien – veelal eenzijdig – over de uitdagingen van een leidinggevende job (Bernin, 2001). Het is daarbij vaak een taboe dat leidinggevenden spreken over de (psychosociale) risico's die zij lopen, de nood aan ondersteuning en stimulering die ook bij hen leeft (Koot, 2000; Lindorff, 2001; Stoker, 2000).

Met deze bijdrage willen we het verhaal van Belgische leidinggevenden brengen. We kijken niet alleen naar de aard van de psychosociale risico's die zij lopen, we onderzoeken tevens in welke mate deze psychosociale risico's aanwezig zijn. Hiervoor maken we gebruik van een latente klassenbenadering die de mate van blootstelling aan psychosoci-

ale risico's schat (Notelaers, De Witte & van Veldhoven, 2005). In een volgende stap gaan we na in welke mate deze psychosociale risico's typerend zijn voor leidinggevenden. Aan de hand van oddsratio's schatten we hoeveel meer of minder risico een leidinggevende loopt om geconfronteerd te worden met een psychosociaal risico in vergelijking met niet-leidinggevenden. Ten slotte gaan we aan de hand van een regressieanalyse na

hoe en in welke mate de verschillende psychosociale risico's samenhangen. Dit alles is erg belangrijk wanneer bedrijven of organisaties het welzijn van hun leidinggevenden van nabij willen opvolgen of willen monitoren. Op deze manier komen we immers te weten wat de oorzaken zijn van plezier in het werk en de herstelbehoefte.

Afbakening en specificering van het begrip 'psychosociaal risico'

Er bestaan verschillende theoretische modellen om de psychosociale risico's in kaart te brengen. Het is niet onze bedoeling deze modellen te testen, maar wel om rekening te houden met de inzichten uit deze modellen. Zo inspireert het 'demand-control-support'-model van Karasek en Theorell (1990) ons om rekening te houden met de taakeisen, de mogelijkheden en de sociale steun. Verder worden de inzichten met betrekking tot rolproblemen uit de roltheorie van Katz en Kahn (1978) geïncorporeerd en leren we uit het Werkstressoren-Energiebronnen-Burnout-model (Bakker, Schaufeli & Demeroute, 1999) dat de combinatie van stressoren

en hulpbronnen niet alleen tot stress leidt, maar ook tot plezier in het werk.

Gebaseerd op deze inzichten maken we binnen de psychosociale risico's een onderscheid tussen stressoren, hulpbronnen en stressreacties. Taakeisen en rolproblemen vormen in dit artikel de stressoren. De taakeisen worden gevormd door het werktempo en de emotionele belasting. De hulpbronnen bestaan bijvoorbeeld uit benutting van de vaardigheden, sociale steun en inspraak. Ten slotte zijn er de stressreacties: plezier in het werk en herstelbehoefte. We spreken van een psychosociaal risico wanneer er sprake is van een teveel aan stressoren, een tekort aan hulpbronnen of negatieve stressreacties.

Onderzoeksmethode

De SIMPH: resultaat van een latente klassenbenadering

Om de nadelen van het werken met gemiddeldes te vermijden,¹ maken we gebruik van een latente klassenanalyse. Hierbij wordt vertrokken van de antwoordpatronen van de werknemers. Gelijkaardige antwoordpatronen worden samengebracht in groepen of latente klassen (Magidson & Vermunt, 2004) waardoor de psychosociale risico's probabilistisch ingedeeld worden in homogene groepen of klassen. Deze homogene groepen of klassen kunnen geordend worden naarmate de psychosociale risico's voorkomen. Dit betekent dat we kunnen schatten hoeveel werknemers in een bepaalde mate (intensiteit) blootgesteld zijn aan een psychosociaal risico. Naar analogie met fysische risico's (Cox, 1993), spreken we dus over 'blootstelling' aan psychosociale risico's. Notelaers, De Witte, van Veldhoven en Vermunt (2006a) pasten een latente klassenanalyse toe op de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) (van Veldhoven & Meijman, 1994).

Op basis van deze latente klassenbenadering werd de Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards (SIMPH) (Notelaers, De Witte, van Veldhoven & Vermunt, 2006b) ontwikkeld. De SIMPH is een sterke reductie van de VBBA (van Veldhoven & Meijman, 1994). Op basis van theoretische eisen (vinden we het psychosociaal risico terug in de the-

oretische modellen?), van praktische bedenkingen (kan een organisatie makkelijk inspelen op het psychosociaal risico?) en van methodologische overwegingen (de validiteit van de schaal) werd de VBBA gereduceerd, zowel in aantal dimensies als in het aantal items die deze dimensies bevragen (Notelaers, De Witte, Van Veldhoven, 2006a & b). Uiteindelijk werden elf factoren weerhouden die bevraagd worden aan de hand van de items weergegeven in tabel 1.

Het databestand

Om de psychosociale risico's bij leidinggevenden na te gaan, doen we een beroep op door Diova (Directie Onderzoek Verbetering Arbeidsomstandigheden) verzamelde data. De laatste zes jaar werden 42 062 observaties verzameld. In deze databank werden de vragenlijsten van een uitgebreid aantal Belgische organisaties samengebracht, afgenomen in het kader van een ruimere screening van werkstress.

Om de werkbaarheid van leidinggevenden in kaart te brengen, maken we gebruik van een gematchte steekproef. Hierbij samplen we voor iedere leidinggevende een gelijkaardige niet-leidinggevende en dit voor geslacht, leeftijdsgroep en sector van tewerkstelling. Het databestand voor dit onderzoek bevat 4 427 leidinggevenden en 4 427 niet-leidinggevenden. Verder bestaat dit databestand voor 29% uit vrouwen. Ongeveer 5% van de respondenten werkt in de voedings- of textielsector, 37% werkt in de industrie, 26% werkt in de dienstverlening, 25% werkt voor de overheid en 7% werkt in de gezondheidszorg. Door te werken met een gematchte steekproef controleren we van bij het design voor eventuele verschillen in de perceptie van arbeid die te wijten zijn aan deze achtergrondkenmerken.² Andere achtergrondkenmerken, zullen ter controle opgenomen worden wanneer we het effect van stressoren en hulpbronnen op stressreacties na gaan.

Onderzoeksoptzet

In een eerste fase gaan we na in welke mate de psychosociale risico's aanwezig zijn bij leidinggevenden. De latente klassenbenadering maakt het

mogelijk om het aantal leidinggevend te schatten dat geen, een lage, een hoge of een heel hoge blootstelling aan psychosociale risico's

kent. In een volgende fase gaan we na in hoeverre deze psychosociale risico's typerend zijn voor leidinggevend. Het berekenen van odds ratio's³ laat

Tabel 1.

Opbouw van de SIMPH-vragenlijst

| Stressoren | | |
|-------------------------|----------------------|---|
| Taakeisen | Werktempo | 'Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?', 'Werkt u onder tijdsdruk?', 'Moet u zich haasten?' |
| | Emotionele belasting | 'Is uw werk emotioneel zwaar?', 'Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?', 'Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?' |
| Rolproblemen | Rolconflict | 'Krijgt u tegenstrijdige opdrachten?', 'Moet u uw werk op een andere manier doen dan u zelf zou willen?', 'Heeft u conflicten met uw collega's over de inhoud van uw taken?', 'Heeft u conflicten met uw directe leiding over de inhoud van uw taken?' |
| | Rolonduidelijkheid | 'Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?', 'Weet u precies waarvoor u wel, en waarvoor u niet verantwoordelijk bent?', 'Weet u precies hoe uw directe leiding over uw prestaties denkt?', 'Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is?', 'Weet u precies wat u van de andere mensen van uw afdeling mag verwachten?' |
| Hulpbronnen | | |
| Afwisseling in het werk | | 'Is uw werk gevarieerd?', 'Vraagt uw werk een eigen inbreng?' |
| Vaardigheidsbenutting | | 'Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden of capaciteiten?', 'Leert u nieuwe dingen op het werk?', 'Geeft uw werk u het gevoel er iets mee te kunnen bereiken?' |
| Sociale steun | | 'Kunt u, als dat nodig is, uw collega's om hulp vragen?', 'Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?', 'Kunt u, als dat nodig is, uw directe leiding om hulp vragen?', 'Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?' |
| Inspraak | | 'Heeft u veel te zeggen over wat gebeurt op uw werkplek?', 'Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?', 'Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk?' |
| Autonomie | | 'Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?', 'Heeft u invloed op het werktempo?', 'Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?', 'Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?' |
| Stressreacties | | |
| Plezier in het werk | | 'Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd.', 'Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen.', 'Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer.', 'Ik heb plezier in het werk.', 'Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.' |
| Herstelbehoefte | | 'Ik vind het moeilijk om me te ontspannen op het einde van de werkdag.', 'Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel.', 'Het kost mij moeite om me te concentreren in mijn vrije uren na het werk.', 'Het kost mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben na mijn werk.', 'Het komt voor dat ik tijdens het laatste deel van de werkdag door vermoeidheid mijn werk niet meer zo goed kan doen.' |

ons toe om te schatten hoeveel groter of kleiner het risico is dat leidinggevendens blootgesteld zijn aan psychosociale risico's in vergelijking met niet-leidinggevendens. Ten slotte gaan we in een derde fase na in welke mate de stressoren en hulpbronnen de stressreacties verklaren en in welke mate deze onderlinge samenhang verschillend is naargelang men leidinggevend is of niet.

Analyse en resultaten

Binnen de psychosociale risico's onderscheiden we stressoren, hulpbronnen en stressreacties. Een psychosociaal risico treedt op bij een teveel aan stressoren, een tekort aan hulpbronnen en een teveel aan negatieve stressreacties. De tabellen worden weergegeven vanuit deze invalshoek. Deze psychosociale risico's uit de tabellen worden in de tekst echter 'vertaald'. Wanneer het werk bijvoorbeeld gekenmerkt wordt door een lage blootstelling aan het psychosociaal risico 'monotoon werk', dan spreken we over veel afwisseling in het werk. Of nog, wanneer het werk gekenmerkt wordt door geen gebrek aan plezier in het werk, dan spreken we over heel veel plezier in het werk. Op deze manier willen we de positieve kenmerken van het werk benadrukken.

Om de lezer duidelijk te maken wat 'geen', 'lage', 'hoge' en 'heel hoge' blootstelling betekent, verwijzen we naar de algemene relatie tussen de antwoordcategorieën 'nooit', 'soms', 'vaak' of 'altijd' op de individuele vragen. Zo wordt de blootstellingsklasse 'geen' gekenmerkt door de kans van ongeveer 70% dat de respondenten in deze klasse gemiddeld 'nooit' antwoorden op de vragen in de SIMPH. Laag blootgesteld zijn, betekent dat de respondenten ongeveer 70% kans hebben om alle vragen in de SIMPH met 'soms' te beantwoorden, terwijl 'hoog' blootgesteld ongeveer 60% kans hebben om gemiddeld 'vaak' te antwoorden. Werknemers die heel hoog blootgesteld zijn aan psychosociale risico's, hebben gemiddeld 55% kans dat ze altijd in negatieve zin op de vragen in de SIMPH geantwoord hebben (Notaers, et al., 2006a & b). Dus, de blootstellingsklasse 'geen' valt haast gelijk met de antwoordcategorie 'nooit'; de blootstellingsklasse 'laag' valt ongeveer samen met 'soms'; 'hoog' valt het meest samen met 'vaak'; 'heel hoog' valt in de meeste gevallen samen met de antwoordcategorie 'altijd'.⁴

Psychosociale risico's bij leidinggevendens

In eerste instantie gaan we na welke psychosociale risico's leidinggevendens kennen en vooral in welke mate.

Tabel 2 toont aan dat 70% tot 80% van de leidinggevendens zich voor het merendeel van de onderzochte risico's bevindt in de klassen van geen of lage blootstelling. Met andere woorden, leidinggevendens lopen dus weinig psychosociale risico's op het werk. We zien bijgevolg dat weinig leidinggevendens zich situeren in de heel hoge blootstellingsklasse, met uitzondering van de risico's werktempo (9,2%) en herstelbehoefte (18,2%).

Het merendeel van de leidinggevendens wordt nooit of soms blootgesteld aan *stressoren*. Toch zien we dat 43,2% hoog blootgesteld is aan een hoog werktempo en 39,2% ervaart vaak rolconflicten. Voorts blijkt dat het merendeel van de leidinggevendens aangeeft geen tot weinig tekort te hebben aan *hulpbronnen*. Toch mag niet voorbijgegaan worden aan minstens een kwart van de leidinggevendens dat telkens wel een tekort meldt aan vier van de vijf hulpbronnen. Vooral het hoge gebrek aan autonomie (40,9%) springt in het oog. Ten aanzien van de *stressreacties* zien we dat 83,6% van de leidinggevendens geen gebrek aan plezier in het werk heeft (en dus heel veel plezier in het werk heeft), maar ook dat een aanzienlijke groep (18,2%) aangeeft heel veel nood aan herstel te hebben.

Zijn deze psychosociale risico's typerend voor leidinggevendens?

Om te weten in hoeverre bovenstaande risico's typerend zijn voor leidinggevendens, vergelijken we leidinggevendens met niet-leidinggevendens. Aan de hand van een chi kwadraat test bleek dat alle leidinggevendens en niet-leidinggevendens significant ($p = 0,0001$) verschillend blootgesteld worden aan de onderzochte psychosociale risico's. Door te werken met oddsratio's kunnen we vaststellen hoeveel meer/minder kans leidinggevendens hebben om niet, laag, hoog of heel hoog blootgesteld te zijn aan een psychosociaal risico in vergelijking met de niet-leidinggevendens.

Een oddsratio van '1' betekent dat leidinggevend en niet-leidinggevend evenveel kans hebben om in een bepaalde mate blootgesteld te worden aan het psychosociaal risico (bijvoorbeeld een lage blootstelling aan het risico rolconflicten). Wanneer

de oddsratio groter is dan 1, dan kunnen we dit vertalen naar aandelen. Zo hebben leidinggevend bijvoorbeeld 43% meer kans dan niet leidinggevend om hoog blootgesteld te worden aan het psychosociaal risico werktempo. Wanneer de

Tabel 2.

Psychosociale risico's bij leidinggevend

| (%) | Geen blootstelling | Lage blootstelling | Hoge blootstelling | Heel hoge blootstelling | Totaal |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|--------|
| Stressoren | | | | | |
| Werktempo | 3,4 | 44,2 | 43,2 | 9,2 | 100% |
| Emotionele belasting | 19,8 | 64,6 | 12,6 | 3,0 | 100% |
| Rolconflict | 31,0 | 24,2 | 39,2 | 5,6 | 100% |
| Rolonduidelijkheid | 30,3 | 54,9 | 13,1 | 1,8 | 100% |
| Monotoon werk | | | | | |
| Gebrek aan benutting vaardigheden | 30,1 | 56,8 | 12,1 | 1,1 | 100% |
| Gebrek aan sociale steun | 14,0 | 56,1 | 27,1 | 2,8 | 100% |
| Gebrek aan inspraak | 15,0 | 46,2 | 33,3 | 5,5 | 100% |
| Gebrek aan autonomie | 24,5 | 47,4 | 24,6 | 3,4 | 100% |
| Herstelbehoefte | | | | | |
| Gebrek aan plezier in het werk | 83,6 | 5,5 | 8,2 | 2,8 | 100% |
| Herstelbehoefte | 42,4 | 19,6 | 19,8 | 18,2 | 100% |

Tabel 3.

Oddsratio's van de psychosociale risico's bij leidinggevend

| Oddsratio | Geen blootstelling | Lage blootstelling | Hoge blootstelling | Heel hoge blootstelling |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|
| Stressoren | | | | |
| Werktempo | 0,44 | 0,81 | 1,43 | 1,29 |
| Emotionele belasting | 0,55 | 1,24 | 1,37 | 1,07 |
| Rolconflict | 0,92 | 1,03 | 1,11 | 0,75 |
| Rolonduidelijkheid | 1,04 | 1,10 | 0,76 | 0,47 |
| Monotoon werk | | | | |
| Gebrek aan benutting vaardigheden | 2,04 | 1,24 | 0,36 | 0,17 |
| Gebrek aan sociale steun | 1,80 | 1,69 | 0,60 | 0,20 |
| Gebrek aan inspraak | 1,01 | 1,11 | 0,90 | 0,83 |
| Gebrek aan autonomie | 3,04 | 1,63 | 0,51 | 0,24 |
| Herstelbehoefte | | | | |
| Gebrek aan plezier in het werk | 1,19 | 0,55 | 0,64 | 0,40 |
| Herstelbehoefte | 0,87 | 1,13 | 1,22 | 1,02 |

oddsratio lager is dan 1, dan gaan we anders te werk. We nemen als voorbeeld de klasse 'geen blootstelling aan het psychosociaal risico werktempo'. Leidinggevenden hebben 227% (= $1/0,44 \cdot 100$) minder kans om niet blootgesteld te worden aan het psychosociaal risico werktempo. Oftwel: leidinggevenden hebben ongeveer tweemaal (= $1/0,44$) minder kans om niet blootgesteld te worden aan het psychosociaal risico werktempo.

Een eerste algemene blik leert ons dat leidinggevenden in het algemeen meer kans hebben dan niet-leidinggevenden om niet of laag blootgesteld te zijn aan de onderzochte psychosociale risico's en dat zij bijgevolg minder risico lopen dan niet-leidinggevenden om (heel) hoog blootgesteld te zijn. Via de oddsratio's kunnen we de nodige nuances aanbrengen.

We kijken eerst naar de *stressoren*. Leidinggevenden hebben ongeveer 40% meer kans om hoog blootgesteld te worden aan de taakeisen (werktempo en emotionele belasting samen). Leidinggevenden hebben 29% meer kans om heel hoog blootgesteld te worden aan de taakeis 'werktempo' en hebben 44% meer kans om blootgesteld te worden aan de taakeis 'emotionele belasting'. Leidinggevenden hebben verder ongeveer evenveel kans als niet-leidinggevenden om niet (0,92) tot laag (1,03) blootgesteld te zijn aan rolconflicten. Tegelijk worden ze minder dan niet-leidinggevenden geconfronteerd met een heel hoge blootstelling aan rolconflicten en rolonduidelijkheid. Op basis van tabel 3 kunnen we dus besluiten dat vooral het werktempo, maar ook de emotionele belasting typische stressor-risico's zijn voor leidinggevenden in vergelijking met niet-leidinggevenden. Op basis van tabel 2 weten we bovendien dat het werktempo daarbij een reëel risico vormt.

Globaal genomen, beschikken leidinggevenden over meer hulpbronnen dan niet-leidinggevenden. Ongeveer tweemaal zoveel leidinggevenden als niet-leidinggevenden kennen altijd afwisseling in het werk⁵ en hebben meer kans om altijd de eigen vaardigheden te kunnen benutten. Er zijn zelfs driemaal zoveel leidinggevenden dan niet-leidinggevenden die altijd inspraak kennen. Leidinggevenden hebben ook 50% meer kans om altijd autonoom te kunnen werken. Voor wat betreft de sociale steun daarentegen, zien we dat – hoewel significant – de situatie voor leidinggevenden en niet-leidinggevenden eerder kleine ver-

schillen vertoont: leidinggevenden hebben 1,1 tot 1,2 maal minder kans dan niet-leidinggevenden op een (heel) hoog gebrek aan sociale steun. Ten slotte is er de hulpbron 'autonomie': hoger (tabel 2) zagen we dat 40% van de leidinggevenden aangaf vaak een tekort aan autonomie te kennen. Uit tabel 3 leren we nu dat zij ook 26% meer kans hebben op een hoge blootstelling aan een gebrek aan autonomie. Leidinggevenden hebben echter minder kans dan niet-leidinggevenden om heel hoog blootgesteld te worden aan een gebrek aan autonomie. Sommige leidinggevenden ervaren dus een tekort aan autonomie, het risico is echter nog reëler voor de niet-leidinggevenden.

Ten slotte zijn er de *stressreacties*. Leidinggevenden hebben 20% meer kans om altijd plezier in het werk te hebben. Tegelijk stellen we vast dat zij – hoewel eerder minimaal – meer kans hebben om blootgesteld te worden aan een zekere mate van herstelbehoefte. Herstelbehoefte is dus een typisch risico voor leidinggevenden.

De typische en reële risico's voor leidinggevenden worden dus gevormd door het werktempo en in mindere mate de herstelbehoefte. Voor niet-leidinggevenden vormen een tekort aan hulpbronnen en een gebrek aan plezier in het werk de typische risico's.

In welke mate vertalen deze psychosociale risico's zich in stressreacties?

Uit de zojuist besproken resultaten blijkt dat de meeste leidinggevenden weinig negatieve stressreacties ondervinden van hun arbeidssituatie. Leidinggevenden hebben veel plezier in het werk en hoewel een duidelijke groep aangeeft niet blootgesteld te zijn aan herstelbehoefte, situeert een bijna even grote groep zich in de (heel) hoge blootstellingsgroep. Nu stelt zich de vraag hoe deze stressreacties samenhangen met de stressoren en de hulpbronnen, en in hoeverre deze samenhang verschillend is voor leidinggevenden en niet-leidinggevenden. We beantwoorden deze vraag op basis van een hiërarchische regressieanalyse. Hierbij worden in een eerste model diverse achtergrondkenmerken opgenomen; in een tweede model worden de taakeisen, rolproblemen en hulpbronnen toegevoegd. De resultaten worden uitgedrukt in gestandaardiseerde

regressiegewichten. De grootte van het effect geeft met andere woorden de belangrijkheid aan.

Uit de resultaten van onze analyses blijkt dat de achtergrondkenmerken weinig meespelen in de verklaring van de stressreacties. Dit geldt zowel bij de leidinggeevenden als bij de niet-leidinggeevenden. Verder zien we dat andere stressoren een rol spelen in de mate van plezier in het werk bij leidinggeevenden dan bij niet-leidinggeevenden. De stressoren spelen echter een gelijke rol in de herstelbehoefte bij leidinggeevenden als bij niet-leidinggeevenden. Hierbij is niet alleen de aard van de stressoren grotendeels gelijklopend, maar is ook de impact vergelijkbaar. Ook inzake de rol van de hulpbronnen zijn de gelijkensis

sen tussen leidinggeevenden en niet-leidinggeevenden frappant, en dit voor beide stressreacties. We zien dat de stressoren vooral samenhangen met de herstelbehoefte en dat de hulpbronnen eerder samenhangen met het plezier in het werk. Hoe hoger het effect van de stressoren – en vooral hoe hoger het werktempo hoe groter de herstelbehoefte. Hoe hoger het effect van hulpbronnen – en vooral hoe meer men de vaardigheden kan benutten hoe meer plezier in het werk.

Er zijn echter enkele uitzonderingen. Bij leidinggeevenden wordt het plezier getemperd wanneer ze emotioneel belast zijn; bij niet-leidinggeevenden temperen het werktempo en de rolconflicten het plezier in het werk. Herstelbehoefte wordt – zowel bij lei-

Tabel 4.

Resultaten van de hiërarchische regressie-analyses ter verklaring van stressreacties (gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten – $p < 0,0001$)

| | Gebrek aan plezier in het werk | | Herstelbehoefte | |
|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| | Leidinggeevenden | Niet-leidinggeevenden | Leidinggeevenden | Niet-leidinggeevenden |
| Contract | ns | ns | ns | ns |
| Dienstverband | ns | ns | ns | ns |
| Sector | ns | ns | ns | ns |
| Bedrijfsanciënniteit | ns | ns | ns | ns |
| Functie-anciënniteit | ns | ns | ns | ns |
| Leeftijd | ns | ns | ns | 0,101 |
| Geslacht | ns | 0,091 | ns | -0,098 |
| Opleidingsniveau | -0,071 | Ns | ns | ns |
| Werktempo | ns | 0,074 | 0,270 | 0,254 |
| Emotionele belasting | 0,074 | ns | 0,146 | 0,188 |
| Rolconflict | ns | 0,126 | 0,092 | 0,111 |
| Rolonduidelijkheid | ns | ns | 0,072 | ns |
| Monotoon werk | 0,109 | 0,110 | ns | ns |
| Gebrek aan benutting vaardigheden | 0,163 | 0,204 | ns | ns |
| Gebrek aan sociale steun | 0,106 | 0,099 | ns | ns |
| Gebrek aan inspraak | 0,122 | 0,094 | 0,078 | 0,080 |
| Gebrek aan autonomie | ns | ns | ns | ns |
| R ² (adj) model 1 | 1,6 | 3,9 | 1,8 | 2,1 |
| R ² (adj) model 2 | 16,5 | 23,6 | 20,6 | 21,0 |
| R ² change | 15,1 | 20,0 | 18,8 | 18,8 |

dinggeveden als niet-leidinggeveden – dan weer vooral opgeroepen door de stressoren. Hoger zagen we dat de taakeisen een typisch en reële risico zijn voor leidinggeveden. Niet-leidinggeveden kennen meer dan leidinggeveden een heel hoge blootstelling aan rolconflicten en een tekort aan inspraak. We zouden dus kunnen stellen dat hoewel de taakeisen meer dan de rolproblemen en de inspraakmogelijkheden wegen op de herstelbehoefte, het vooral de taakeisen zijn die de reële herstelbehoefte bepalen voor leidinggeveden, en het de rolconflicten en het gebrek aan inspraak zijn die de reële herstelbehoefte van niet-leidinggeveden bepalen.

Conclusie, discussie en aanbevelingen

Wanneer we het verhaal starten vanuit de stressreacties, dan zien we dat zowel plezier in het werk als herstelbehoefte bij zowel leidinggeveden als niet-leidinggeveden op een quasi gelijke manier beïnvloed worden door de stressoren en de hulpbronnen. De stressoren spelen vooral in op de herstelbehoefte; hulpbronnen verhogen vooral het plezier in het werk. Tot hier geldt het verhaal voor zowel leidinggeveden als niet-leidinggeveden. Er is echter een verschil in de mate waarin de stressoren, hulpbronnen en stressreacties aanwezig zijn bij leidinggeveden en niet-leidinggeveden en daardoor in de wijze waarop de psychosociale risico's samenhangen. Typische en reële risico's voor leidinggeveden zijn werktempo en herstelbehoefte. Rolproblemen vormen eerder een psychosociaal risico voor niet-leidinggeveden en beïnvloeden op die manier de herstelbehoefte bij niet-leidinggeveden. Omdat we echter weten dat leidinggeveden een hogere herstelbehoefte hebben dan niet-leidinggeveden, kunnen we veronderstellen dat de taakeisen zwaarder doorwegen bij de leidinggeveden dan de rolconflicten bij niet-leidinggeveden. Hulpbronnen zijn vooral van belang voor leidinggeveden en minder voor niet-leidinggeveden en zijn ook meer aanwezig bij leidinggeveden dan bij niet-leidinggeveden. Leidinggeveden kennen dan ook een hogere mate van plezier in het werk dan niet-leidinggeveden.

Deze conclusies zijn echter enkel gebaseerd op een exploratief onderzoek en kunnen – in deze bijdrage – niet getoetst worden aan een theoretisch model. Toch geeft ook de literatuur aan dat de

hulpbronnen eerder inwerken op de positieve stressreacties en dat taakeisen en rolproblemen eerder inwerken op de negatieve stressreacties (Gonzalez-Roma, Schaufeli & Bakker, 2006). Hoe de taakeisen, rolproblemen en hulpbronnen zich onderling verhouden, kunnen we echter niet concluderen op basis van deze bijdrage. Daarvoor zouden longitudinale gegevens nodig zijn. Toch lijken de resultaten het demand-control-model (Karasek, et al., 1990) of het energiebronnen-model (Bakker, et al., 1999) te onderschrijven. Hoewel leidinggeveden meer taakeisen kennen dan niet-leidinggeveden vertonen ze over het algemeen niet meer en soms zelfs minder stressreacties omdat ze heel wat meer hulpbronnen hebben dan niet-leidinggeveden. Niet-leidinggeveden die wat minder taakeisen kennen dan leidinggeveden beschikken over veel minder hulpbronnen en vertonen wat meer stressreacties dan leidinggeveden. Dat zou er op kunnen wijzen dat hulpbronnen de negatieve impact van taakeisen bufferen. In een vervolgonderzoek zou het dan ook raadzaam zijn, deze bufferhypothese precies te onderzoeken.

De inzichten die we op basis van deze bijdrage gekregen hebben omtrent de psychosociale risico's van leidinggeveden en van niet-leidinggeveden, vormen een basis voor de welzijnsmonitoring van leidinggeveden en niet-leidinggeveden. Zo is er geweten op welke factoren men kan inspelen indien er zich een probleem stelt inzake de herstelbehoefte. Maar er kan ook preventief gewerkt worden. Zo blijkt bijvoorbeeld uit bovenstaande cijfers dat inspelen op de inspraak niet alleen positief inwerkt op het plezier in het werk, maar ook op de herstelbehoefte. We halen deze hulpbron aan, niet alleen omdat het de enige hulpbron is die een positieve invloed heeft op beide stressreacties, maar ook omdat uit begeleidende groeps gesprekken met leidinggeveden⁶ naar voor kwam dat leidinggeveden een daling in de inspraakmogelijkheden ervaren. Verder onderzoek naar de groep leidinggeveden die een (heel) hoge herstelbehoefte kent of de groep leidinggeveden die aangeeft (heel) weinig gebruik te kunnen maken van de hulpbronnen, zal de doelgroep van eventuele interventies verder verfijnen. Door niet alleen te kijken naar de kenmerken van deze groepen, maar ook naar de redenen waarom zij wel meer herstelbehoefte kennen, kan men de interventies ten aanzien van deze doelgroep gericht maken. Op deze manier is het

mogelijk daadwerkelijk te monitoren op maat van een organisatie of van een doelgroep.

Niet alleen de organisatie kan inspelen op deze dimensies om de psychosociale risico's te temperen, ook leidinggevenden en niet-leidinggevenden zelf kunnen strategieën ontwikkelen om om te gaan met deze psychosociale risico's. We denken hierbij aan individuele strategieën zoals time management, duidelijkheid rond opdrachten of het daadwerkelijk benutten van inspraakmogelijkheden. Leidinggevenden en niet-leidinggevenden kunnen ook collectieve strategieën ontwikkelen om deze psychosociale risico's aan te pakken. Hoewel de mate aan blootstelling verschillend is, is de aard van het risico gelijklopend voor leidinggevenden dan wel niet-leidinggevenden ongeacht het geslacht, de leeftijd of de sector waartoe men behoort. En hoewel leidinggevenden beseffen dat de psychosociale risico's inzake de taakeisen en de rolproblemen bij alle leidinggevenden aanwezig zijn (Hoedemakers, 2006), zien zij echter enkel voor de rolproblemen een eventuele groepsverantwoordelijkheid in de aanpak ervan en zullen zij soms voor deze risico's ook een collectieve aanpak ontwikkelen. Het typische risico, namelijk de taakeisen, dient volgens de leidinggevenden individueel aangepakt te worden. De groeps gesprekken met leidinggevenden (supra) gaven echter aan dat het werktempo – volgens hen – vooral veroorzaakt wordt door het ontbreken van prioriteiten en gebrekkige afspraken onderling, met andere woorden door de rolproblemen. Dit kan er misschien op wijzen dat – hoewel het werktempo een reëel probleem is en rolproblemen vooral voorkomen bij niet-leidinggevenden – het werktempo een risico is dat 'erbij genomen wordt', waar rolproblemen hen daadwerkelijk voor problemen stellen. Dit betekent dat zowel een organisatie als haar leden zelf eerder aandacht moeten besteden aan de rolproblemen dan aan de taakeisen.

Caroline Hoedemakers

*Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie (VUB)
Directie Onderzoek van de Arbeidsomstandigheden
(FOD WASO)*

Guy Notelaers

*Centrum Organisatie- en Personeelspsychologie (KUL)
Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie (VUB)*

Roland Pepermans

Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie (VUB)

Noten

1. Zie bv. Notelaers, et al., 2005; Notelaers, et al., 2002.
2. Ook al kunnen we voor enkele achtergrondkenmerken van bij het design controleren, betekent dit niet dat het databestand een representatief staal is van de Belgische leidinggevenden. We kunnen de conclusies van dit onderzoek dan ook niet veralgemenen.
3. De geschatte oddsratio geeft de kans weer dat een persoon in een bepaalde groep meer (of minder) blootgesteld zou zijn aan een psychosociaal risico dan een persoon uit de referentiegroep.
4. In dit artikel maken we soms ook gebruik van de blootstellingsklassen weinig (laag), veel (hoog) of heel veel (heel hoog). Wanneer we bijvoorbeeld spreken over weinig tekort aan hulpbronnen, betekent dit dat er een lage blootstelling is aan het de psychosociale risico's 'hulpbronnen'.
5. We verduidelijken even hoe we dit lezen: leidinggevenden hebben tweemaal (2,04) meer kans om nooit blootgesteld te worden aan monotoon werk. Bekijken we dit vanuit de positieve invalshoek, namelijk afwisselend werk, dan hebben leidinggevenden tweemaal meer kans dan niet-leidinggevenden om altijd afwisselend werk te kennen.
6. In het kader van het begeleiden van werkbelevingsonderzoeken in een drietal organisaties werden in totaal 27 groeps gesprekken georganiseerd met leidinggevenden. Deze vonden plaats in de periode 2000-2003. Op basis van deze groeps gesprekken kunnen we de psychosociale risico's bij leidinggevenden inhoudelijk duiden.

Bibliografie

- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. & Demerouti, E. (1999). Werkstressoren, energiebronnen en burnout: het WEB model. In J. Winnubst, F. Schuur, J. Dam (Red.), *Praktijkboek gezond werken: Integrale oplossingen voor somatische, psychische en psychosociale klachten in organisaties*. Maarssen: Elsevier.
- Bernin, P., Theorell, T. & Sandberg, C.G. (2001). Biological correlates of social support and pressure at work in managers. *Integrative Physiological and behavioral science*, 36(2), pp. 121-136.
- Cox, T. (1993). *Stress Research and Stress Management: putting theory to work*. Centre for Organisational Health and Development, Department of Psychology, University of Nottingham. HSE Contract Research Report, nr. 61.
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-Gonzales, E. (2000). *Research on Work-related Stress*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2006). Burnout and engagement: independent factors or op-

- posite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 165-174.
- Hesse, J. & Schrader, H. (1996). *De neurotische leidinggevende, De tol van de carrière*. Rijswijk: Elmar.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Katz D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Koot, W. & Sabelis, I. (2000). *Over-leven aan de top: Topleidinggeevenden in complexe tijden*. Utrecht: Lemma.
- Hoedemakers, C., Pepermans, R. & Notelaers, G. (2006). Stressoren en motivatoren bij leidinggeevenden: hoe gaan zij daarmee om? *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 1-2, pp. 116-120.
- Lindorff, M. (2001). Are they lonely at the top: Social relationships and social support among Australian Managers. *Work & Stress*, 15(3), pp. 274-282.
- Magidson, J. & Vermunt, J.K. (2004). Latent Class Models. In D. Kaplan (Ed.), *The Sage Handbook for Quantitative Methodology*. Thousand Oakes: Sage Publications, pp. 175-198.
- Notelaers, G., van Veldhoven, M. & Vermunt, J.K. (2002). Towards a methodology for counteracting stress at work. Risk analysis with a standardised questionnaire and the implications for bench-marking. In: *Proceedings of the XVIth World Congress on Safety and Health at Work*. Vienna.
- Notelaers, G. & Hoedemakers, C. (2002). Uitgeperste jongeren, uitgebluste ouderen. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 3, pp. 220-225.
- Notelaers, G., du Bus de Warnaffe, A. & Hoedemakers, C. (2003). La lutte contre le stress au travail: contribution de l'analyse des equations structurelles au débat dans l'entreprise. In: G. Karnas, C. Vandenberghe, & N. De-lobbe (Eds.). In: *Bien-être au travail et transformations des organisations. Actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations, Louvain-La-Neuve*.
- Notelaers, G., Vermunt, J.K., De Witte, H. & van Veldhoven, M. (2003). Estimating exposure rates to psychosocial hazards. The use of Latent Class Analysis to conduct risk assessment with standardized questionnaires. In: Flexman, et al. *Proceedings of the 5th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology*. Berlin, 20-21 November 2003: Flexibility, Quality of Working Life and Health.
- Notelaers, G., De Witte, H. & van Veldhoven, M. (2005). Kengetallen of grenswaarden voor psychische vermoeidheid in stressonderzoek. Een vergelijkende studie op basis van de data van de 'Vlaamse werkbaarheidsmonitor'. In: *OverWerk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, pp. 187-193.
- Notelaers, G., De Witte, H. & Vermunt, J.K. (2005). The Usefulness of Latent Class Analysis for Work and Organisational Psychology: An Illustration Regarding the Job Demand Control Support Model. In: *European Congress Work and Organizational Psychology: book of abstracts*. Istanbul, Turkey.
- Notelaers, G., De Witte, H., van Veldhoven, M. & Vermunt, J.K. (2006a). Monitoring psychosocial hazards at the workplace: a latent class cluster approach with the Short Inventory Psychosocial Hazards. Paper presentation at Work, Stress and Health: Making a difference in the workplace. In: *Sixth International Conference on Occupational Stress and Health. American Psychological Association*. Miami, 2006.
- Notelaers, G., De Witte, H., van Veldhoven, M. & Vermunt, J.K. (2006b). Monitoring psychosocial hazards at the workplace with the Short Inventory Psychosocial Hazards: combining Latent Class modeling and Structural Equation Modeling to monitor and to evaluate intervention programs. In: *Proceedings of 1ère journées internationales d'étude. Les pratiques d'intervention au service du changement concerté dans l'entreprise*. ANACT, Lyon, 23-24 october.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T, Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). Measurement of Effort-Reward-Imbalance at Work: European Comparisons. In: *Social Science and Medicine*, 58(8), pp. 1483-1499.
- Stoker, J. & de Korte, T.(2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- van Veldhoven, M. & Meijman, T. (1994). *De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid*. Amsterdam: NIA.