

## ... en ondertussen op de werkvloer

### Als uw job een lachertje wordt

Lachen en werken zijn twee bezigheden die je niet automatisch met elkaar associeert. Toch kan, volgens Romero & Cruthirds, het eerste heel voordelig zijn voor het tweede. In *Academy of Management Perspectives* beschrijven zij hoe humor tot allerlei positieve gevolgen kan leiden, gaande van minder stress tot meer creativiteit. Bij Synalco Medics zijn ze duidelijk niet langsgeweest.

De auteurs definiëren organisatiehumor als “vermakelijke boodschappen die positieve emoties en cognities opwekken in het individu, de groep of de organisatie”. Vier stijlen van humor worden besproken. Het is niet zo dat elk individu één bepaalde stijl heeft, als een karaktertrek. Afhankelijk van de situatie kan men voor een andere stijl opteren.

Bij de *relatieversterkende stijl* ligt de nadruk op het creëren van een groepsgevoel en het versterken van interpersoonlijke relaties. Dit kan gebeuren door het vertellen van grappige anekdotes en ‘inside jokes’ en door (goedaardige) ‘practical jokes’. *Zelfoppeppende humor* is meer gericht op het individu dan op de groep. Personen die deze stijl hanteren proberen steeds het positieve te zien en stressvolle situaties te relativiseren. Een derde stijl van humor is *agressief* en heeft als doel anderen te manipuleren via een als grap verpakte bedreiging of bespotting. Een milde variant kan echter ook positief uitpakken. Met behulp van mild agressieve humor zoals satire of een plagerij kan men kritiek of een uitbrander op een meer aanvaardbare manier verpakken. *Zelfvernietigende humor* tot slot is wanneer een werknemer grappen maakt ten koste van zichzelf, met als doel door anderen aanvaard te worden.

De meest aangewezen stijl verschilt naargelang de uitkomst die men wil bereiken. Soms is ook een combinatie mogelijk. Wanneer men bijvoorbeeld

de groepscohesie wil versterken kan men uit drie stijlen putten. Een eerste optie is het agressief ridiculiseren van concurrenten of andere externe dreigingen. Een mild agressieve vorm van humor kan aangewezen zijn wanneer nieuwe collega's de groep vervoegen. Door met hen te lachen – op een vriendelijke manier – worden gewenste gedragspatronen geïntroduceerd en worden nieuwkomers aangemoedigd te tonen dat ze het waard zijn deel uit te maken van de groep. Ten tweede kan relatieversterkende humor ervoor zorgen dat men positieve gevoelens associeert met het groepslidmaatschap, wat de cohesie eveneens versterkt. Tot slot kan men de zelfoppeppende stijl toepassen op collectief niveau. Personen krijgen dan een positiever beeld van de groep, wat hun emotionele gehechtheid doet toenemen.

Een tweede domein waar humor kan helpen is in de bedrijfscommunicatie. Een humoristische noot fungeert als een aandachtstrekker en wekt positieve gevoelens op, wat de luisterbereidheid en aandacht van de boodschap bevordert. Elk van de vier humorvormen is hier mogelijk. De zelfoppeppende stijl zorgt ervoor dat de toehoorders zich gaan identificeren met het positieve beeld dat de spreker ophangt, de gematigde zelfvernietigende en relatieversterkende humor kunnen de statusafstand tussen spreker en toehoorders verkleinen en de mild agressieve variant kan helpen om gevoelige en minder positieve boodschappen over te brengen zonder de samenwerking aan te tasten.

Ten derde kan een streepje humor het stressniveau kelderen. Voorwaarde is wel dat men de meer positieve vormen van humor gebruikt. Stressfactoren worden door relatieversterkende humor als minder bedreigend ervaren, omdat men het gevoel krijgt er niet alleen voor te staan. Ook zelfoppeppende humor kan voor een aanzienlijke stressreductie zorgen. De situatie wordt met een grap gerelativeerd,

waardoor ook het gevoel van beheersbaarheid ver-groot.

Humor heeft ten vierde ook positieve gevolgen voor de creativiteit. Hier zijn de relatieversterkende en zelfoppeppende stijl eveneens de beste keuzes. De eerste kan ervoor zorgen dat creatief denken als waarde wordt gepromoot, de tweede dat fouten gerelateerd aan nieuwe ideeën worden gerelati-veerd.

Ten vijfde kunnen opnieuw vooral de zelfoppep-pende en relatieversterkende stijl een gunstige in-vloed uitoefenen op de organisatiecultuur. Met be-hulp van grappige verhalen en gevatte opmerkin-gen kan men subtiel duidelijk maken wat gewenst gedrag is en wat niet.

Om leiderschap te bevorderen ten slotte kan men agressief grappig uit de hoek komen, toch wanneer het doel is om eens duidelijk te tonen wie de baas is. In het leger bijvoorbeeld is het gebruikelijk om met nieuwe rekruten te lachen, om zo volgzaam-heid te creëren. Is het doel echter de afstand met ondergeschikten te verkleinen, dan is zelfverniet-igende of relatieversterkende humor meer aange-gezen.

Romero & Cruthirds waarschuwen dat humor dan wel universeel is, de meest geapprecieerde stijl van humor is dat niet. Wat de ene persoon hilarisch vindt, kan bij de andere als zeer beledigend over-komen. Daarom raden de auteurs aan om in ge-mengd gezelschap dubbelzinnige of aangebrande mopjes alvast achterwege te laten. Men is er zich ook maar beter van bewust dat vrouwen humor ge-bruiken om het samenhorigheidsgevoel te verster-ken, terwijl mannen de plezante uithangen om in-druk te maken en gelijkenissen te benadrukken. Heeft men daarom als man een bende vrouwen voor zich, dan gaat men best voor relatieverster-kende humor. En mevrouw, wordt u geconfron-teerd met een horde mannen, wees dan gerust een beetje macho en prijs uzelf de hemel in met zelfop-peppende humor.

✓ Romero, E. J. & Cruthirds, K. W. 2006. The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management Per-spectives*, 20(2): 58-69.

## Tussen baby en BlackBerry: het onverzoenbare verzoenen

Ouderschapsverlof is een hot topic, vooral voor holebikoppels. We zullen het er dan ook niet over hebben. We zijn hier enkel geïnteresseerd in moederschapsverlof. Wij conservatief, denkt u? Toch niet, want we bekijken moederschapsverlof als een genderconflict en wijzen vrouwen de weg om van deze periode loopbaangewijs een succesvolle – of minstens schadeloze – episode te maken.

Moederschapsverlof beschouwen we hier als de tijd die een vrouw afwezig is van het werk om te bekomen van een geboorte of adoptie. Deze afwe-zigheid brengt voor vrouwen niet alleen loopbaan-zorgen met zich mee, maar benadrukt ook zaken die vaak taboe zijn in bedrijven, zoals lichamelijke verschillen tussen mannen en vrouwen. Bovendien onderstreept moederschapsverlof ook vaak de on-gelijke machtsverdeling in bedrijven. Volgens de auteurs is het dus niet zomaar een conflict tussen onafhankelijke individuen die in het nastreven van incompatibele doelstellingen elkaars inmenging er-varen, maar een conflict dat gestuurd wordt door gender. Het oplossen van zo'n conflict is dan ook veel complexer dan traditionele conflictnegotiaties.

Aan het onderzoek namen in totaal 26 vrouwen deel, die binnen het kader van een grotere studie over moederschapsverlof expliciet verwezen naar het feit dat ze zich tijdens en na hun zwangerschap ontmoeidigd (n=15) of aangemoedigd (n=11) voel-den in hun job en loopbaan. Met behulp van inter-views en een gestandaardiseerde vragenlijst verza-melden Buzzanell & Liu informatie over de manier waarop deze vrouwen hun zwangerschap en afwe-zigheid op het werk beleefden. Via de methode van continue vergelijking identificeerden de onder-zoekers thema's waarover beide groepen eenzelf-de of een afwijkende opinie hebben.

Beide groepen waren van mening dat zwanger-schapsverlof werkgever en werknemer voor onver-enigbare doelen plaatst en tot stress leidt. De aan-en ontmoeidigde moeders verschilden echter in hun perceptie van wederzijdse afhankelijkheid en in de onderhandelingsstrategieën die ze hanteerden.

Alle vrouwen deelden de ervaring dat hun eigen doelstellingen onverenigbaar waren met die van de

organisatie. Een van de vrouwen, geplaagd door ochtendmisselijkheid, mocht bijvoorbeeld van de dokter 'slechts' acht uur werken, terwijl de organisatie werkdagen van twaalf uur vooropstelde. Omdat de vrouw dit niet aankon, ging haar zwangerschapsverlof onmiddellijk in en kon ze na het verdwijnen van de kwaal niet opnieuw aan de slag. Volgens de ontmoedigde groep viel er niet te onderhandelen met hun werkgever of werd het conflict niet fatsoenlijk opgelost. In onderhandelingen waren ze vooral gericht op de eigen positie en handeerden ze een distributieve strategie waarbij één partij wint en de andere verliest.

Dames die zich daarentegen aangemoedigd voelden in hun loopbaan namen alle standpunten in overweging en probeerden de schijnbaar tegenstrijdige belangen te integreren in een oplossing die voor beide partijen aanvaardbaar was. Een van de vrouwen kondigde haar zwangerschap aan en anticepeerde meteen op mogelijke onrust binnen haar afdeling door er aan toe te voegen dat ze zo lang mogelijk zou blijven werken en na haar verlof onmiddellijk zou terugkeren.

Eenzelfde verhaal op het vlak van stress: beide groepen rapporteerden een verhoogd stressniveau in de aanloop naar het moederschapsverlof, maar gingen daar verschillend mee om. De 'ontmoedigden' weten de stress voornamelijk aan de onwil van de organisatie om toegevingen te doen aan hun gewijzigde fysieke behoeften. De andere vrouwen verbonden de toegenomen stress aan de veeleisendheid van hun functie en aan hun zoektocht naar informatie over het zwangerschapsbeleid van de organisatie.

Een verschil was er wel in de mate waarin beide groepen vrouwen hun afhankelijkheid van de werkgever inschatten. De ontmoedigde moeders voelden zich tegengewerkt door hun bazen en verlieten uiteindelijk vaak het bedrijf. De auteurs beklemtonen dat deze vrouwen geen actie ondernamen om hun leidinggevenden tot de orde te roepen. De andere vrouwen voelden zich eerder gewaardeerd in de bijdrage die ze konden leveren, en daardoor minder vervangbaar. Deze groep ontwikkelde wel proactieve strategieën om zich extra te bewijzen en zichzelf 'onmisbaar' te maken.

Aan de onderhandelingstafel gedroegen beide groepen zich duidelijk anders. Vrouwen die zich uitein-

delijk ontmoedigd zouden voelen beschikten maar over een beperkt repertoire aan onderhandelingsstrategieën. Hun strategieën waren doorgaans distributief en vermijdend van aard, wat vaak aanleiding gaf tot een 'win/lose'-oplossing. Een van de vrouwen vroeg meer verlof dan waar ze recht op had. Toen haar dit niet onmiddellijk werd toegestaan, ondernam ze geen nieuwe poging, omdat haar baas "toch niet bereid was om toegevingen te doen". De andere werkneemsters benutten een veel ruimere waaier aan strategieën en beschouwden hun zwangerschapsverlof als een 'give and take'-proces, waarin het zoeken naar compromissen centraal staat.

Deze studie geeft aan dat zwangerschapsverlof niet noodzakelijk een negatief (psychologisch) effect moet hebben op de vrouwelijke loopbaan. Veel hangt volgens Buzzanell & Liu af van hoe vrouwen zelf betekenis geven aan hun zwangerschapsverlof en aan de beroepsactieve periodes ervoor en erna. Vrouwen die zelf actie ondernemen en met een positieve ingesteldheid de combinatie van zwangerschap en werk aanpakken, voelen zich achteraf vaker aangemoedigd in hun loopbaan. Vrouwen, het is dus ook aan jullie!

✓ Buzzanell, P. & Liu, M. 2007. It's 'give and take': Maternity Leave as a Conflict Management Process. *Human Relations*, 60(3): 463-495.

## **Drink er eentje op uw tirannieke baas**

Leidinggevenden zijn niet allemaal charismatisch, inspirerend en begaan met uw welzijn. Sommige zijn grof, arrogant of zelfs ronduit tiranniek. Genietbaar zijn tirannieke bazen alvast niet, maar belangrijker: ze maken van u in geen tijd een dronkaard, zatlap, kannenkijker, zuipschuit, pimpelaar of, nog erger, een Amy Winehouse (m/v). Maar u hoeft zich minder zorgen te maken indien men u doorgaans als een goeierd bestempelt.

Bamberger & Bacharach schuiven twee hypothesen naar voor om het verband tussen tiranniek leiderschap en problematisch drinkgedrag bij werknemers te duiden. Volgens de weerstandshypothese is problematisch drinkgedrag een vorm van vergelding tegenover de tirannieke baas, een vechtrespons om frustratie en woede op verborgen wijze te

uiten, evenwel met als doel de situatie te veranderen. De stresshypothese gaat er van uit dat problematisch drinkgedrag niet zozeer een directe respons is, maar eerder een manier om om te gaan (coping) met de stress die een tirannieke overste u bezorgt.

De onderzoekers voorspellen dat persoonlijkheidstrekken een modererende rol spelen in de relatie tussen tiranniek leiderschap en drankmisbruik. Als drankmisbruik een vergeldingswijze is, dan verwachten we de meeste drinkebroers onder onze minder inschikkelijke en minder consciëntieuze collega's. Immers, inschikkelijkheid hangt doorgaans samen met altruïsme, een samenwerkingsgerichte ingesteldheid en een kleinere geneigdheid om tiranniek gedrag van anderen als aversief te percipiëren en er vijandig op te reageren. Consciëntieuze werknemers hebben veel verantwoordelijkheidszin en zijn minder geneigd hun goede reputatie op het spel te zetten.

Wat als niet de weerstands- maar de stresshypothese de juiste is? Dan is de verwachting dat vooral werknemers die laag scoren op inschikkelijkheid en hoog op neuroticisme een tirannieke baas als stresserend ervaren. Het verband met inschikkelijkheid hebben we zojuist geduid. De link met neuroticisme leggen de auteurs omdat mensen van dit slag in hun relaties doorgaans meer angst, spanning en vijandigheid ervaren. En of meer stress resulteert in drankmisbruik is naar verwachting afhankelijk van de mate van consciëntieusheid: vooral weinig consciëntieuze werknemers zouden geneigd zijn om meer offers aan Bacchus te brengen.

De studie kadert in een ruimer vragenlijstonderzoek naar de relatie tussen werkomstandigheden en gezondheid van werknemers. Uit een groter bestand werd een steekproef getrokken van 1 473 werknemers die vragen beantwoordden over leiderschapsgedrag, stress, persoonlijkheid en drinkgedrag. De selectie gebeurde zo dat voor elke respondent ook minstens twee rechtstreekse collega's tot de steekproef behoorden.

Tiranniek leiderschap werd in kaart gebracht door onder meer te peilen naar hoe frequent de baas arrogant doet of poogt te intimideren. Een sterkte van het onderzoek is dat deze eigenschap niet door de respondent zelf wordt beoordeeld maar door overige leden van de werkeenheden, om er voor te

zorgen dat de perceptie van leiderschapsgedrag niet gekleurd wordt door de persoonlijkheid en het drinkgedrag van één subject. Stel bijvoorbeeld dat drie werknemers (A, B en C) uit dezelfde werkunit (en dus met dezelfde baas) in de steekproef terecht kwamen. Om de score op tiranniek leiderschap voor werknemer A te bepalen, namen de auteurs het gemiddelde van de scores die B en C aan hun baas toekenden.

Logistische regressieanalyses van deze variabelen op problematisch drinkgedrag (is men een pimpelaar of is men het niet?) vinden steun voor de weerstandshypothese. De stresshypothese kon niet worden bevestigd. De vaststelling dat werknemers die laag scoren op inschikkelijkheid en consciëntieusheid meer drankmisbruik rapporteren, betekent evenwel niet dat hun drinkgedrag uitsluitend een zaak is van bedekt protest of vergelding. Wat de precieze motieven zijn om te drinken, of beter wat ze verwachten van drank, weten we niet.

Niettemin, de auteurs concluderen dat het tijd is om drankmisbruik niet langer te beschouwen als een individueel probleem dat werknemers in de organisatie binnenbrengen, maar eerder als gedrag dat door de werkcontext wordt veroorzaakt of minstens wordt verergerd. Dit heeft ook een aantal praktische implicaties. In de eerste plaats dienen leidinggevendend gesensibiliseerd te worden omtrent de mogelijke consequenties van tiranniek leiderschap. Indien tirannieke managers niets aan hun stijl willen veranderen (helaas een plausible veronderstelling), dan kunnen ze maar beter bij voorbaat de meest inschikkelijke en consciëntieuze werknemers selecteren, tenminste als ze niet willen eindigen met een bende dronken medewerkers. En wat kunnen we koppige collega's adviseren die er wel eens de kantjes aflopen (twee eigenschappen die ons zelf uiteraard vreemd zijn)? Dat ze maar beter een baas zoeken die hen niet voortdurend de gordijnen injaagt. Met wat geluk behoed je hem of haar voor een drankprobleem. En wordt je collega vervangen door een wat makkelijker exemplaar.

✓ Bamberger, P. & Bacharach, S. 2005. Abusive Supervision and Subordinate Problem Drinking: Taking Resistance, Stress and Subordinate Personality into Account. *Human Relations*, 59(6): 723-752.

## Fake je een weg naar de top

Persoonlijkheidstests worden in bedrijven frequent gebruikt als onderdeel van selectieprocedures. Persoonlijkheid blijkt immers een vrij betrouwbare voorspeller van werknemersprestaties. Tegelijk wordt het gebruik van persoonlijkheidstests ook fel bekritiseerd omwille van het inherente 'fakingsrisico'. Het is immers erg gemakkelijk én verleidelijk voor een sollicitant om in een persoonlijkheidstest precies die antwoorden aan te kruisen die het bedrijf (vermoedelijk) zo graag wil zien. Maar is faking ook een reëel fenomeen: proberen sollicitanten zich inderdaad proactiever, coöperatiever of stabiel voor te doen dan ze zijn? Zo ja, wie faket en wie niet? En tot slot wellicht de belangrijkste vraag: is er een effect op de aanwervingsbeslissing?

Twee teams van onderzoekers bogen zich onafhankelijk van elkaar over dit heikele thema. De groep van Hogan concentreerde zich vooral op de eerste twee kwesties, terwijl Griffith en zijn collega's een antwoord probeerden te vinden op de eerste en de laatste vraag.

De studie van Hogan en co vond plaats bij meer dan vijfduizend personen die voor een job solliciteerden, niet door de selectieprocedure geraakten en zich zes maand later opnieuw voor dezelfde job kandidaat stelden. De respondenten vulden op beide meetmomenten dezelfde persoonlijkheidsvragenlijst in. Omdat deze personen het de eerste keer niet gehaald hadden, was – zo vermoedden de onderzoekers – de kans groter dat ze zich in de tweede selectieronde positiever zouden voorstellen.

Dit bleek echter niet het geval. De meeste sollicitanten vulden de persoonlijkheidstest op de twee meetmomenten nagenoeg op dezelfde manier in. Toch gold dit niet voor iedereen. Ongeveer 5% van de sollicitanten bezorgde zichzelf bij de herkansing op minstens één persoonlijkheidsfacet een gunstigere score. Bovendien bleek het fakingsgedrag redelijk goed te voorspellen. Vooral personen met een goed sociaal inschattingvermogen en individuen die het belangrijk vinden 'geliefd te zijn', pasten hun persoonlijkheidsscore aan. Integere personen vertoonden dan weer significant minder aanpassingsgedrag.

Dat de meeste sollicitanten hun scores niet bijstelden, wil natuurlijk niet zeggen dat ze niet faketen.

Het zou immers kunnen dat ze de boel de eerste keer al bedot hebben. Om hier zicht op te krijgen, vergeleken de onderzoekers de scores van de sollicitanten die de persoonlijkheidstests invulden *als deel van* de selectieprocedure met de scores van gelijkaardige sollicitanten die *buiten* de selectieprocedure dezelfde persoonlijkheidstests hadden ingevuld. De onderzoekers vonden geen verschillen tussen beide groepen. Kortom: de sollicitanten in dit onderzoek lijken dus niet (massaal) te faken bij het beantwoorden van persoonlijkheidsvragen.

Het team van Griffith wou net als Hogan en haar collega's achterhalen of sollicitanten vals spelen bij het invullen van persoonlijkheidstests. Bovendien probeerden deze onderzoekers na te gaan hoe groot de impact van bedrog is op de ranking van sollicitanten. Zestig personen vulden drie keer dezelfde persoonlijkheidsvragenlijst in. De eerste keer werd de test afgenomen als deel van een echte sollicitatieprocedure. Een maand later vulden de proefpersonen dezelfde test nog een tweede en derde keer in, maar dit keer buiten een sollicitatiecontext en met specifieke richtlijnen. De tweede maal kreeg men de vraag zo eerlijk mogelijk te zijn. Voor de derde invulbeurt was de instructie om zodanig te faken dat de kans op een (hypothetische) aanwerving zou vergroten.

De vorsers vergeleken vervolgens de antwoorden op de drie tests. Wat bleek? In tegenstelling tot Hogan en collega's stelde men vast dat een aanzienlijk deel van de respondenten had gefaket tijdens de selectie. Minstens 30% van de sollicitanten behaalde een significant positievere score tijdens de sollicitatie dan bij het 'eerlijk' invullen. Maar de ernst van het bedrog bleek mee te vallen. De sollicitatiescores bleken veel sterker samen te hangen met de 'eerlijke' scores dan met de 'gevraagd valse' scores.

Tot slot kwamen de onderzoekers tot de verontrustende vaststelling dat misleiding door sollicitanten de rangorde overhoop kan gooien. Maar liefst twee op de drie personen die op basis van hun sollicitatietest tot de 10% besten behoorden, bereikten met hun 'eerlijke' scores de top *niet*.

De twee studies laten helaas geen uitspraken toe over het feitelijke fakingsrisico. Wel hebben ze overtuigend aangetoond dat bedrog bij persoonlijkheidstests kán, effectief gebeurt en vrij waarschijnlijk

lijk een impact heeft op de rekruteringsbeslissing. Al bij al bevestiging voor de boerenwijsheid: “baseer een aanwerving nooit louter op de uitkomst van een persoonlijkheidstest”. Volgt natuurlijk de vraag hoe groot het fakingsrisico is bij bijvoorbeeld selectie-interviews en assessment centers.

✓ Hogan, J., Barrett, P. & Hogan, R. 2007. Personality Measurement, Faking, and Employment Selection. *Journal of applied psychology*, 92(5): 1270-1285.

✓ Griffith, R. L., Chmielowski, T. & Yoshita, Y. 2007. Do Applicants Fake? An Examination of the Frequency of Applicant Faking Behavior. *Personnel Review*, 36(3): 341-357.

## Overwerk, overwerkt?

Te veel werken kan de gezondheid schaden. Lange werkdagen en het maken van overuren kunnen onder meer leiden tot vermoeidheid, verhoogde bloeddruk, diabetes, hart- en vaatziekten. U hoeft Amnesty echter nog niet meteen op uw werkgever af te sturen. Onderzoek naar de oorzaken en gevolgen van overwerk is immers nog in volle ontwikkeling. En Over.Werk zou Over.Werk niet zijn als we dit onderwerp links lieten liggen.

In een recente studie werpen van der Hulst, van Veldhoven & Beckers een nieuw licht op de thematiek. Door na te gaan of er een verband bestaat tussen jobkenmerken en overwerk vullen ze een belangrijke leemte in de literatuur. Het drietal onderzocht tevens of overwerk een zekere nood aan recuperatie oproept, en of deze behoefte afhangt van het type job. Ze gaan met andere woorden na of iedereen af en toe met recht en reden kan inroepen van ‘te moeten overwerken vanavond’. Tegelijk moet duidelijk worden of overuren kloppen een gerechtvaardigd excuus is om bij thuiskomst in de spreekwoordelijke pantoffels te glippen en als een zak bloem in de zetel neer te zijgen.

De onderzoekers bevroegen 1 473 willekeurig geselecteerde voltijds werkende Nederlanders, allen actief in een gemeentelijke administratiedienst. ‘Overwerk’ werd gemeten door te vragen naar het aantal overuren per week en de frequentie waaraan men overwerkt (nooit, soms, regelmatig). De jobkenmerken waarop de auteurs focussen zijn

‘jobvereisten’ en ‘jobcontrole’, de twee centrale begrippen uit het invloedrijke ‘job demand control’-model van Robert Karasek, die door beide kenmerken te kruisen vier jobtypes onderscheidde. Jobvereisten verwijzen naar het werkritme, de hoeveelheid werk en de complexiteit van het werk. Controle bestaat uit twee constructen: de autonomie in en de variatie aan vaardigheden die in de job worden benut. Jobvereisten, jobcontrole en de recuperatiebehoefte werden gemeten via deelschalen van de ‘Dutch Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work’.

Een eerste hypothese luidde dat overwerk en jobvereisten in positieve zin samenhangen. Over de relatie tussen overwerk en jobcontrole formuleerden van der Hulst en collega’s geen concrete verwachtingen. Wel werd verondersteld dat de link tussen overwerk en de nood aan recuperatie sterker is in veeleisende jobs. In dergelijke jobs is het sowieso waarschijnlijk dat de recuperatiebehoefte hoger ligt. Daarenboven impliceert overwerk in dit soort functies een langere blootstelling aan potentieel belastende jobkenmerken.

Zowel ambtenaren met hoge jobvereisten als zij die veel vaardigheden nodig hadden om hun werk uit te voeren, kenden langere werkweken. De eerste groep vermoedelijk om hun job gedaan te krijgen, de tweede omdat ze graag werken. Autonomie en variatie komen de voldoening en leermogelijkheden in de job immers ten goede. In Nederland lijkt het stereotiepe beeld van de ambtenaar die aftelt naar het einde van de werkdag dus niet meer van deze tijd te zijn.

Opvallend is dat de onderzoekers geen algemeen verband vonden tussen overwerk en een hogere recuperatiebehoefte. Enkele belangrijke nuances zijn hier wel op hun plaats. In jobs die veel van werknemers eisen en die tegelijk weinig controle toelaten, resulteert overwerken wel in een toegenomen nood aan recuperatie. Ook werknemers die hoge eisen gecompenseerd zien door een hoge mate van controle ontsnappen niet aan dit fenomeen. Kortom, Nederlandse ambtenaren die overwerken in veeleisende jobs hebben systematisch meer nood aan recuperatie. Het is niet zeker dat de resultaten zomaar veralgemeend kunnen worden naar Vlaamse privéwerknemers, of zelfs maar naar Vlaamse ambtenaren.

Een belangrijke beperking van de studie is dat ze geen uitsluitend biedt over de richting van de verbanden. De positieve samenhang tussen jobvereisten en recuperatiebehoefte kan dus even goed in de andere richting uitgelegd worden: personen bij wie de batterijen snel leeg zijn, schatten hun job lastiger in. Idem voor het verband tussen overwerk en jobcontrole: kan het niet zijn dat werknemers die lange dagen maken hierdoor het gevoel krijgen meer vaardigheden te benutten dan collega's die stipt om vijf uur uitklokken? Al zal het exact om vijf uur uitklokken in bepaalde ministeries ook wel een vaardigheid zijn.

✓ Van der Hulst, M., van Veldhoven, M., & Beckers, D. 2006. Overtime and Need for Recovery in Relation to Job Demands and Job Control. *Journal of Occupational Health*, 48(1): 11-19.

Voor u gelezen en onderstreept door Caroline Gilbert, Tineke Cappellen, Dave Stynen, Marijke Verbruggen (Onderzoekscentrum Personeel &

Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven) en An De Coen (Lessius Hogeschool Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven)

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne en Gert Theunissen