

Op de werkvloer

U scheidt geld, maar scheidt u ook genoeg?

Een enigszins indiscrete vraag misschien, maar we stellen ze toch: hoe tevreden bent u met uw loon, op een schaal van een tot tien? Denk even na en roep een cijfer. Wel, we zijn er redelijk zeker van dat u zeven heeft geantwoord. Hoe we dat weten, dat gaan we niet verklappen. Interessanter dan het antwoord is trouwens de vraag *waarom* u dit antwoord gaf. Wat maakt dat een werknemer euforisch, content, misnoegd of totaal gefrustreerd is over zijn loon? De Amerikaan Michael Harris en onze Gentse collega's Frederik Anseel en Filip Lievens hebben zich in deze boeiende kwestie verdiept.

Vooreerst: loontevredenheid is natuurlijk meer dan een cijfertje. Het is een goede voorspeller van onder andere vrijwillig verloof en prestaties van werknemers. Maar wat zijn nu goede voorspellers van loontevredenheid zelf? 'Loonhoogte' is het meest voor de hand liggende antwoord. Loon en loontevredenheid hangen inderdaad samen, maar het verband is eerder zwak te noemen. Loon is duidelijk een relatief gegeven. Sociale vergelijking zit diep in de mens ingebakken. De perfecte maten heeft u niet, maar u bent beslist minder lelijk dan uw zus. U bent geen geboren atleet, maar u liet toch maar mooi 17 461 joggers achter u in de twintig kilometer van Brussel. Zo gaat het ook met loon: wat u (on)tevreden maakt, is niet zozeer de 1 615,39 euro die u op uw rekening ziet verschijnen, maar wel hoe dit bedrag zich volgens u verhoudt tot wat welbepaalde anderen verdienen.

Het meeste beloningsonderzoek richt zich op de vraag *met wie* werknemers zich vergelijken bij het beoordelen van hun loon. De lijst is haast eindeloos, maar je kan de referenties die mensen hanteren in drie categorieën opdelen: intern (werknemers uit

dezelfde organisatie, vooral dan collega's met een vergelijkbaar profiel), extern (werknemers met een vergelijkbaar profiel actief in andere organisaties) en een restcategorie (je buurman die een frituur uitbaat, de bondscoach, de 'gemiddelde Vlaming', ...).

In het artikel van Harris, Anseel en Lievens gaat het echter niet over wie je als referent kiest, maar over de *richting* van de vergelijking. Een vergelijking kan lateraal of verticaal zijn. Lateraal betekent dat je jezelf vergelijkt met (jouw inschatting van) het gemiddelde. Onder verticaal vallen neerwaartse en opwaartse vergelijkingen. Tot voor kort leefde in de sociale psychologie het idee dat mensen vooral neerwaarts vergelijken (de 17 461 joggers), omdat dit nu eenmaal voor een 'goed gevoel' zorgt. Recent is het inzicht gegroeid dat individuen ook opwaarts vergelijken (de 6 398 zotten die voor je eindigde), ook al gaat dit doorgaans met minder aangename emoties gepaard. Aan de basis van opwaartse vergelijking zou vooral een streven naar zelfverbetering liggen.

De auteurs analyseerden data van Amerikaanse en Belgische werknemers en stelden vast dat opwaartse vergelijkingen inderdaad een impact hebben op loontevredenheid. Concreet: hoe hoger je het loon van vergelijkbare werknemers met een hoog loon (twintig procent topverdieners) inschat, hoe minder tevreden je bent met je eigen salaris. Een mogelijke verklaring voor de opvallende relevantie van deze referentiegroep is dat de meeste werknemers zichzelf als een 'bovengemiddelde presteerder' beschouwen. Bovendien is het bij de inschatting van je eigen situatie gewoon erg informatief om te kijken waar de top zich bevindt.

In een tweede analyse wordt ingezoomd op de congruentie tussen het eigen loon en het loon dat je aan de 'grootverdieners' toeschrijft. De auteurs zien hun drie hypothesen bevestigd. De hoogste

tevredenheidsscores worden opgetekend wanneer het eigen salaris en het loon van de opwaartse vergelijkingsgroep dicht bij elkaar liggen. Bij werknemers van wie het loon maar mager afsteekt bij het referentieloon ligt de tevredenheid een pak lager. Maar ook een afwijking in de andere richting zorgt voor een daling in tevredenheid: personen die meer verdienen dan wat ze gangbaar achten voor vergelijkbare, goedbetaalde werknemers, zijn iets minder tevreden dan de groep met congruente lonen. Werknemers die zich overbetaald achten, kunnen last krijgen van schuldgevoelens. Om over afgunstige collega's nog maar te zwijgen. Maar u raadt het al, met een te hoog salaris valt makkelijker te leven dan met een ondermaats loon.

Managers onthouden dus best dat werknemers niet enkel opzij en naar beneden kijken bij de appreciatie van hun loonbriefje. De blik is ook naar boven gericht. Zo zal een consultant bijvoorbeeld in zijn hoofd zitten met wat 'goede consultants bij de concurrentie kunnen verdienen'. De kunst is deze consultant precies dit bedrag te betalen. Deze *sweet spot* overtreffen, is weggegooid geld. Er (veel) onderaan, is nog riskanter.

✓ Harris, M.M., Anseel, F. & Lievens, F. 2009. Keeping up with the Joneses: a field study of the relationships among upward, lateral and downward comparisons and pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 665-673.

Werk stereotypen over oudjes weg (voor u er zelf één bent)

Het zal je maar overkomen. Na jarenlange trouwe dienst beschouw je jezelf als een vaste waarde in je organisatie, een stabiliserende factor in turbulente tijden, de spreekwoordelijke rots in de branding. Blijkt dan dat je grijze haren (of wat er nog van overblijft) niet enkel de verhoopde ervaring, levenswijsheid en *vista* uitstralen. Ze worden ook geassocieerd met een geringere productiviteit, een hogere arbeidskost, lagere bereidheid tot bijscholen, en meer algemeen, een onvermogen om 'mee te gaan met je tijd'.

Geef toe, dat komt hard aan. En dat allemaal omdat deze eigenschappen 'toevallig' toegeschreven worden aan de groep der 'oudere werknemers'.

Nochtans heeft onderzoek herhaaldelijk aange-toond dat werknemers binnen een leeftijdsklasse onderling meer verschillen dan werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen. Posthuma en Campion waren nog niet helemaal gerustgesteld. Resultaat is een literatuurstudie, gebaseerd op 117 artikels en boeken, die niet enkel gangbare stereotypen in kaart brengt, maar ook nagaat welke denkbeelden we op basis van empirisch onderzoek kunnen weerleggen.

Het zal onze oudere lezers verblijden dat de onderzoekers alvast enkele misverstanden uit de wereld helpen. Meerdere studies weerleggen immers de stereotypen dat oudere werknemers minder bekwaam, minder gemotiveerd of minder productief zouden zijn. Voor bepaalde jobs geldt integendeel dat competenties en prestaties verbeteren naarmate de functiehouder ouder wordt. Ook de gedachte dat het aanwerven of opleiden van oudere werknemers niet loont omwille van een te korte terugverdienperiode, wordt ontkracht. Deel van de verklaring is dat oudere werknemers globaal genomen minder geneigd zijn hun werkgever te verlaten.

Andere stereotypen kunnen we, bij gebrek aan wetenschappelijk onderzoek, (nog) niet naar het rijk der fabelen verbannen. Zo worden oudere werknemers verondersteld minder flexibel te zijn, weigerachtig te staan tegenover verandering en minder in staat te zijn tot leren. Voorlopig werd geen van deze denkbeelden al grondig getoetst aan de werkelijkheid. Ook is er nog onvoldoende onderzoek om met enige zekerheid te stellen dat oudere werknemers wel degelijk betrouwbaarder, loyaler en eerlijker zijn. Wel is al aangetoond dat ouderen minder afwezig zijn en minder stelen van hun werkgever dan hun jongere collega's. Die we hiermee natuurlijk niet willen bestempelen als 'lui, crimineel tuig'.

Niet elk stereotype is echter even krachtig. Minstens drie factoren beïnvloeden de impact. Eerst en vooral speelt de leeftijd van de persoon die stereotiep denkt een rol. Vaak blijken medewerkers op leeftijd de stereotiepe ideeën van hun jongere collega's over oudere werknemers te delen. De impact van stereotypering is echter geringer wanneer een persoon zich 'lid' voelt van de gestereotypeerde groep. Eens je het moeizame proces van identificatie

met de 'oudjes' hebt voltooid, word je weliswaar niet immuun voor stereotypen over ouderen, maar het zal je gedrag minder sturen. Ten tweede neemt de impact van leeftijd op je beslissingen af als je over andere, jobrelevante informatie kan beschikken. Het maakt een verschil of je Jefs uitgebreide curriculum vitae kan lezen, of enkel weet dat het om een Jef van jaargang 1946 gaat. Tenslotte speelt ook de perceptie een rol of een bepaalde job al dan niet geschikt is voor een werknemer van een zekere leeftijd. In het geval van een mismatch dreigen stereotypes een grotere impact te hebben. Stel dat u op bureau met een plots, ernstig informaticaprobleem geconfronteerd wordt (Facebook ligt plat!), dan zal u eerder een jonge IT'er bij de kraag grijpen dan zijn oude collega (ja, die met zijn verhalen over ponskaarten en 'onze main frame').

Het is duidelijk dat stereotypen ons denken, doen en laten beïnvloeden. Dat dit onbewust gebeurt, mag geen excuus zijn voor het stigmatiseren van oudere werknemers of collega's. U kan de valkuilen vermijden door objectieve informatie, zoals de in dit artikel samengevatte onderzoeksresultaten, echt tot u te laten doordringen. Prent in uw hoofd (en liefst ook in dat van anderen) dat oudere werknemers best hun voet kunnen zetten naast hun jongere collega's. Meer nog, u zou de kennis van uw zilveren werknemers kunnen uitspelen als competitief voordeel. Met wat geluk zijn alle stereotypen over oudere werknemers de wereld uit tegen dat u zelf het clubje heeft vervoegd.

✓ Posthuma, R.A. & Campion, M.A. 2009. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1): 158-188.

Waarom 'waarom' geen vrijblijvende vraag is

Al eens afgevraagd waarom uw organisatie bepaalde HR-beslissingen neemt? Waarom die hele promotieprocedurerompslomp (test hier, gesprek daar) terwijl het toch zonneklaar is dat u de geknippede persoon bent om het diensthoofd op te volgen? En vanwaar de plotse nood aan een 360-graden feedbacksysteem? Is het een slinkse poging om u nog harder te doen werken? Wordt de praktijk ingevoerd zodat eenieder op geregelde tijdstippen zijn

hart kan luchten, in de hoop dat vuistgevechten in de cafetaria voortaan tot het verleden behoren? Of is de invoering gewoon een uitloper van weer eens een veel te dure HR-opleiding?

De link tussen HR-praktijken en bedrijfsprestaties is de afgelopen twintig jaar veelvuldig onderzocht. Over het achterliggende proces is veel minder geweten: hoe komt het nu precies dat goede HR-praktijken tot betere prestaties leiden? Nishii, Lepak en Schneider zijn ervan overtuigd dat de antwoorden op de bovenstaande waaromvraag van wezenlijk belang zijn. Volgens hen is de impact van HR-praktijken afhankelijk van de percepties van werknemers, zoals de veronderstelde reden voor de invoering van de praktijk. In *Personnel Psychology* gaan de auteurs na of de gepercipieerde reden een invloed heeft op jobtevredenheid, organisatiebetrokkenheid en prestaties.

'HR-attributies', zo noemen Nishii en co de oorzakelijke verklaringen die werknemers verbinden aan beslissingen van het management om bepaalde HR-praktijken te hanteren. De auteurs onderscheiden vijf mogelijke attributies: (1) het verlangen van de organisatie om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, (2) het verlangen om de kosten te drukken, (3) de zorg van de organisatie om het welzijn van de werknemers, (4) de focus van de organisatie op een maximale exploitatie van de werknemers, en (5) de druk op de organisatie om zich te conformeren aan vakbondseisen.

De eerste vier redenen zijn interne attributies. Hier wordt er aangenomen dat de HR-praktijk het gevolg is van een beslissing of strategie waarvoor het management zelf verantwoordelijk is. De auteurs verwachten bij attributie 1 en 3 positieve effecten. In beide scenario's staat immers de zorg om de werknemer centraal. Bij attributie 3 gelooft de werknemer dat de organisatie via haar personeelsbeleid zijn welzijn probeert te verhogen. Bij attributie 1 is de zorg eerder onrechtstreeks en 'strategisch': het management investeert in haar personeel, om zo de gewenste kwaliteitsvolle dienstverlening aan haar klanten te kunnen waarmaken. In beide gevallen, zo luidt de hypothese, zal de tevredenheid toenemen, de betrokkenheid stijgen en zullen werknemers de verplichting voelen om iets 'terug te doen', door gedrag te stellen dat voordelig is voor de organisatie.

Wanneer werknemers reden 2 (kosten drukken) of reden 4 (exploitatie) menen te ontwaren achter een nieuw ingevoerde HR-praktijk, zal dit volgens de auteurs de tevredenheid en betrokkenheid drukken. Niet de zorg om de werknemer staat hier centraal, maar de (financiële) balans van de organisatie. De vijfde reden, het conformeren aan vakbondseisen, is een externe attributie: de reden voor het gebruik van de HR-praktijk wordt gezocht in de omgeving. De omgeving is echter veranderlijk, en ligt bovendien buiten de invloedssfeer van het management. Om die reden verwachten de auteurs dat deze attributie geen impact zal hebben op de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers.

Nishii en collega's trokken met hun vragenlijst naar 95 winkels van een grootwarenhuisketen. Meer dan vierduizend werknemers en ruim duizend afdelingshoofden deden mee. In een eerste analyse werd nagegaan of de HR-attributies verschillende effecten hebben in termen van tevredenheid met het werk en betrokkenheid bij de organisatie. Dit blijkt inderdaad zo te zijn, en helemaal volgens de vooropgestelde hypothesen. In een tweede analyse onderzochten de auteurs of er ook gevolgen waren op het niveau van het departement. En ja, in afdelingen bevolkt met tevreden en betrokken medewerkers werkt men plichtsgetroouwd en steekt men elkaar sneller een handje toe. Klanten van deze afdelingen tonen zich meer tevreden over de dienstverlening.

We onthouden uit deze studie dat percepties van werknemers een grote rol kunnen spelen in het uiteindelijke effect van HR-praktijken op bedrijfsresultaten. Duidelijk communiceren over de HR-intenties is de boodschap. Lijnmanagers, die meestal gedeeltelijk verantwoordelijk zijn voor de implementatie van HR-praktijken, hebben hierin een belangrijke rol te spelen. Percepties zijn hardnekkig, dus het loont wellicht vooral om nieuwe werknemers te overtuigen van je goede bedoelingen. Voor de anderen is het kalf wellicht al verdronken ('Sta me toe even uit te leggen waarom we in maart 2003 het bonussysteem hebben afgeschaft.'). Een vraag waarmee we blijven zitten, is wel: wat als HR synoniem is voor het drukken van kosten en het uitpersen van personeel? Dan laat je die duidelijke communicatie wellicht beter achterwege. Anderzijds: je personeel zal de waaromvraag dan wel allang beantwoord hebben.

✓ Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. 2008. Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3): 503-545.

Ontkennen heeft (geen) zin

Zelf roddelen we nimmer of nooit. Moesten we roddelen, we zouden een boekje opendoen over bepaalde collega's, die echt over iedereen iets smeug te vertellen hebben. Maar dat boekje doen we dus niet open. Roddelen is immers niet mooi. Niet mooi, maar wel leuk. Minder leuk wordt het als er over jou geroddeld wordt. En wat als de geruchten bovendien meer dan een kern van waarheid bevatten? Staalhard ontkennen is dan de meest voor de hand liggende optie. Maar niet de beste, zo hebben Nixon en Bill Clinton al bewezen.

Organisaties kunnen evenzeer aan roddels ten prooi vallen. Het volstaat een blik te werpen op een webforum voor beleggers, waar zelfs over de allersaaieste bedrijven de wildste geruchten de ronde doen. Van Itersen en Clegg vragen zich af wat er gebeurt als een organisatie terrechte roddels ontkent. Stel: organisatie Y maakt zich schuldig aan fraude en organisatie X lanceert hierover een roddel. Organisatie Y ontkent op haar beurt alles en schenkt aan het 'loze gerucht' verder geen aandacht. Kan deze politiek van ontkenning tegengewerkt worden door het aanhoudend geroddeld van organisatie X en ertoe leiden dat organisatie Y juridisch op het matje geroepen wordt?

Om deze vragen te beantwoorden, baseerden van Itersen en Clegg zich op de zogenaamde oil-for-food case. Het oil-for-food programma, in 1995 door de Verenigde Naties gelanceerd, hield in dat Irak onder toezicht beperkte hoeveelheden olie mocht verkopen in ruil voor humanitaire goederen. Het geld uit deze transacties werd systematisch op een rekening van de Verenigde Naties gestort, om te voorkomen dat het in handen zou vallen van de Irakese overheid, die het toch maar zou gebruiken voor niet-zo-humanitaire goederen. Na drie jaar staken de eerste geruchten over misbruik de kop op. De Australian Wheat Board (AWB) zou smeergeld hebben betaald aan de Irakese overheid. Wat oorspronkelijk slechts een roddel was, mondde uit

in een felbevochten rechtszaak. Op basis van de gerechtelijke verslagen en persberichten, brachten de auteurs het hele proces in kaart, van roddel tot juridisch conflict.

Het gerucht over het Australische misbruik bleek aanvankelijk gestart door Canadese tarwehandelaars (nee, je kan echt niemand meer vertrouwen). De AWB probeerde de roddel de kop in te drukken door alles formeel te ontkennen en het gerucht af te doen als een poging van een concurrent om hen een hak te zetten. Een gerustgestelde Australische overheid besloot aan de zaak verder geen aandacht te schenken. Wanneer de roddel echter in machtige, Amerikaanse politieke en juridische circuits terecht kwam, ging de bal aan het rollen. Onder druk van de Amerikaanse republikeinen richtte de Verenigde Naties een onafhankelijk onderzoekscomité op. Die bracht aan het licht dat de AWB maar liefst driehonderd miljoen dollar aan vervoerskosten had betaald aan een Jordaanse firma waarin de Irakese overheid een meerderheidsaandeel had. Verdacht veel, zeker nadat de firma helemaal geen vervoerbedrijf bleek te zijn. Na dit onderzoek had ontkennen geen enkele zin meer en moesten de AWB en de Australische overheid voor de rechter verschijnen.

De overgang van roddel naar beschuldiging (*allegation*) was volgens van Iterson en Clegg in dit proces van cruciaal belang. Roddels vragen immers in principe niet om een verdediging. De oprichting van het onderzoekscomité maakte de roddel echter officieel en legitiem. Wat door de AWB en de Australische overheid als een non-issue werd afgedaan, veranderde door de aandacht en acties van derden in een belangrijke issue. Ontkennen volstond niet meer, er moesten bewijzen van (on)schuld op tafel komen.

Wat betekent dit nu voor de praktijk? Van Iterson en Clegg onderscheiden drie manieren waarop ondernemingen kunnen omgaan met roddels. Men kan alles staalhard ontkennen, men kan deels toegeven maar de interpretatie betwisten of men kan simpelweg bekennen. De auteurs beschouwen negeren of ontkennen als een aantrekkelijke en effectieve strategie zolang de roddel niet in politiek of juridisch machtige handen terecht komt. 'Goede managers' zouden volgens hen dan ook te allen prijze moeten vermijden dat een roddel officieel wordt.

In dat geval verliezen ze namelijk alle controle over de zaak. Van Iterson en Clegg besluiten hun artikel met de raad aan managers om communicatiestrategieën uit te denken die de verspreiding van een roddel indijken en de boodschap ervan afzwakken. Nogal cynisch advies, als u het ons vraagt. Misschien kan je onbetamelijke praktijken ook gewoon vermijden? En ook nogal kortzichtig, aangezien de waarheid uiteindelijk toch meestal boven komt drijven. Vraag maar aan manager van het jaar André Bergen, die de KBC-aandeelhouders vakkundig – en ongetwijfeld 'met de beste bedoelingen' – voor het lapje hield.

✓ van Iterson, A. & Clegg, S.R. 2008. The politics of gossip and denial in interorganizational relations. *Human Relations*, 61(8): 1117-1137.

Collega's helpen: een mooie, maar ook een goede zaak?

Bij werknemers die vaak in team moeten werken, wordt 'teamgedrag' om evidente redenen erg op prijs gesteld. Samenwerken, communiceren, coördineren: je kan er maar beter in uitblinken, als je in aanmerking wilt komen voor een job met een zin als 'je bent een echte team player' in de vacature.

Draagt elke vorm van teamgedrag in alle omstandigheden bij tot betere teamprestaties? Je zou het haast geloven, want veruit het meeste onderzoek rond teamgedrag zoekt én vindt positieve effecten. Barnes en collega's besloten echter tegen de stroom in te roeien en op zoek te gaan naar de schaduwzijde van een specifieke vorm van teamgedrag, namelijk *backing-up behavior*. Backing-up houdt in dat een werknemer een ander teamlid helpt bij zijn of haar taken. Op zich zou je denken dat deze nobele actie de teamprestaties ten goede komt. Dat beetje hulp kan immers het verschil maken tussen een netjes afgewerkte taak en een gemiste deadline. Maar door een handje toe te steken houdt de behulpzame collega natuurlijk minder tijd over voor de eigen taken. En misschien creëert hulp op termijn wel afhankelijkheid, waardoor dat ene teamlid zal blijven rekenen op hulp van collega's.

Om zicht te krijgen op de negatieve effecten van backing-up gedrag, voerden Barnes en co een experiment uit. Ze lieten 272 studenten in teams

van vier aan een computersimulatie werken. Het gaat om een oefening die ook in het leger gebruikt wordt, waarbij teams een geografisch gebied dienen te controleren. Vijandige troepen moeten geweerd worden uit bepaalde zones, terwijl je aan bevriende troepen overal vrije doorgang verleent. Zowel het te laat ontmantelen van vijandige eenheden als het onterecht weren van bevriende teams gaat gepaard met puntenverlies. Er werden twee ronden gespeeld, telkens van een half uur, met tussentijd tien minuten pauze, om de strategie eventueel bij te schaven. Het team dat finaal het meeste punten overhield, ontving veertig dollar.

Elk teamlid kreeg de verantwoordelijkheid voor een bepaalde zone. Wanneer een teamlid actie ondernam in een gebied waarvoor hij of zij niet verantwoordelijk was, beschouwden de onderzoekers dit als *backing-up* gedrag. In de helft van de teams werd het gebied verdeeld in vier gelijke zones. In de overige teams kreeg één teamlid de verantwoordelijkheid over de helft van het gebied, terwijl de andere helft onder de drie andere leden verdeeld werd. Via deze manipulatie wilden de auteurs de invloed nagaan van een gelijke of ongelijke werkverdeling.

En ja, de onderzoekers stelden inderdaad vast dat teamleden die hun collega's hielpen vaker de eigen taken verwaarloosden. Dit verzuim bleek een negatief effect te hebben op de teamprestaties. Tegelijkertijd slaagden teamleden die hulp kregen wel beter in hun opdracht, wat de teamprestaties dan weer in positieve zin beïnvloedde. Op langere termijn bleek *backing-up* echter nadelig voor de prestaties van de geholpene: teamleden die in de eerste ronde hulp hadden gekregen, presteerden zwakker in de tweede ronde. Mogelijk voelden ze zich – precies door de gekregen hulp – minder verantwoordelijk voor hun zone ('als ik het niet doe, doen de anderen het wel').

De werkverdeling bleek een grote rol te spelen. In de teams met een ongelijke verdeling schoten teamleden elkaar vaker ter hulp. Tegelijk leidde *backing up* in deze teams minder tot verwaarlozing van de eigen opdracht. Niet onlogisch, aangezien de helpers in deze teams ook gewoon minder werk hadden. Toch is deze bevinding een belangrijke

aanvulling op de bestaande literatuur, waar werkverdeling zelden in rekening wordt gebracht.

Tot slot was er ook een effect van de mate waarin teamleden de vraag om *backing-up* hulp als legitiem beschouwden. De verwachting luidde dat *backing-up* gedrag meer afhankelijkheid zal creëren wanneer teamleden de vraag om hulp als gegrond ervaren. En inderdaad: in de tweede ronde namen de prestaties van de geholpene een diepere duik wanneer de helpers de hulp in de eerste ronde legitiem vonden.

Genoeg rondgehost in *battle dress*, wat betekent deze studie voor de niet-gemilitariseerde werkvloer? Wel, ze toont aan dat het bijspringen van collega's geen onverdeeld positieve zaak is. Kosten kunnen er zijn op korte (het verwaarlozen van de eigen taken) en op lange termijn (creatie van afhankelijkheid). Moet je dan als teamleider *backing up* gedrag ontmoedigen? Dat is wellicht een te verregaande conclusie. Ongetwijfeld heeft helpgedrag ook een hele reeks positieve gevolgen: een sterk groepsgevoel, een betere sfeer in het team en meer onderling vertrouwen. Als manager kan je er best wel over waken dat je hulpvaardige medewerkers hun eigen opdrachten niet veronachtzamen. Stel je vast dat telkens hetzelfde teamlid uit de nood moet worden geholpen, dan is een ingreep wellicht op haar plaats.

✓ Barnes, C.M., Hollenbeck, J.R., Wagner, D.T., DeRue, D.S., Nahrgang, J.D. & Schwind, K.M. 2008. Harmful help: the costs of *backing-up* behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 529-539.

Voor u gelezen en onderstreept door Caroline Gilbert, Gert Theunissen (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven), Elise Marescaux, An De Coen en Marijke Verbruggen (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven) en Gert Theunissen