

Op de werkvloer

Werken kan de gezondheid (geen?) ernstige schade toebrengen

'Trop is te veel en te veel is trop': het lijkt een universele wetmatigheid te zijn, toepasbaar in bijna elke situatie. Ook (te) veel werken wordt doorgegaan als onwenselijk en hoogst onverstandig gezien, getuige onder andere de term 'workaholic' en Van Dales vertaling van dit woord als 'werkidoot' en 'arbeidsmaniak'. Algemeen wordt aangenomen dat werkverslaafden zichzelf systematisch verwaarlozen in hun drang om allerlei 'belangrijke' werkdoelen te bereiken, waardoor ze uiteindelijk met een hoop fysieke en mentale klachten in bed of op de zetel (van de psychiater) belanden. McMillan en O'Driscoll tonen aan dat dit negatieve beeld niet helemaal klopt.

Geprikkeld door inconsistente onderzoeksresultaten gingen zij na of werkverslaafden inderdaad een slechtere gezondheidstoestand rapporteren dan hun niet-werkverslaafde collega's. In een eerste stap liet men Nieuw-Zeelandse werknemers vragen beantwoorden over hun werkplezier (*enjoyment*) en werkdrang (*drive*), twee dimensies van werkverslaving. Werkplezier houdt in dat een werknemer zozeer van het werken geniet dat het moeilijk is om ermee te stoppen. Werkdrang verwijst naar een gevoel van verplichting om hard te werken en zelfs met het werk bezig te zijn op momenten dat men dit eigenlijk zo ver mogelijk uit de gedachten zou willen bannen. Werknemers met hoge scores op beide dimensies werden toegewezen aan de groep van werkverslaafden, terwijl de controlegroep van niet-werkverslaafden bestond uit werknemers die zich zelden op plezier of drang lieten betrappen. Uit elke groep selecteerden de onderzoekers 50 personen, die op twee tijdstippen (met een tussenperiode van zes maanden) vragen kregen over hun geestelijke en lichamelijke gezondheidstoestand.

Hoewel er op beide meetmomenten een aantal verschillen werden opgetekend in de gezondheidstoestand van werkverslaafden en niet-werkverslaafden (doorgaans in het nadeel van de eerste groep), waren deze telkens te klein om betekenisvol te zijn. Hard werken lijkt de gezondheid dus niet te schaden, of toch niet meer dan 'gewoon' werken. Vooraleer u als HR-manager hieruit besluit om uw werkverslaafde werknemers nog verder aan te vuren, of u zich als werkverslaafde gesterkt voelt om verder te hollen op het ingeslagen pad, toch enkele bedenkingen.

Zo bleken de werkverslaafden over een substantieel hoger inkomen te beschikken dan hun tegenhangers. Het is mogelijk dat zij hierdoor een aantal maatregelen op het gebied van gezondheidspreventie kunnen nemen die de wel degelijk aanwezige schadelijke gevolgen van hun harde werken indammen. Denk aan privéziekenhuizen, *personal trainers* en dure dieetproducten.

Bovendien argumenteren de auteurs dat kleine verschillen in de huidige gezondheidstoestand kunnen uitgroeien tot ernstige gezondheidsproblemen op langere termijn. Wat vanuit statistisch oogpunt niet betekenisvol is, is niet noodzakelijk ook vanuit klinisch oogpunt verwaarloosbaar.

Tot slot ging het in dit onderzoek over gezondheid zoals werknemers die zelf ervaren. Het is niet omdat u zich kerngezond, kiplekker en topfit voelt, ondanks (of juist dankzij) de zeventig uur die u elke week klopt, dat een arts u na een grondige check-up in deze perceptie zal bijtreden. Een te hoge bloeddruk, een alarmerend cholesterolgehalte, een aangetaste weerstand: het zijn allemaal zogeheten *silent killers*. Neem dus het zekere voor het onzekere en hang niet langer de (werk)idoot uit. Geef dit exemplaar van Over.Werk aan de eerste overwerkte arbeidsmaniak die u op kantoor tegen het

lijf loopt. (Om de andere maniakken loopt u best met een brede boog heen.)

✓ McMillan, L.H.W. & O'Driscoll, M.P. 2004. Workaholism and health: implications for organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (5), 509-519.

Employee's got talent

Britain's got talent. You've got talent. Ja ja, iedereen heeft talent. Maar wat is talent? En vooral: wanneer wordt iemand, een werknemer bijvoorbeeld, beschouwd als talentvol? Wat maakt dat het management Katie als een *high potential* bestempelt en voor haar een groeipad uitstippelt binnen het bedrijf, terwijl Julie, die toch ook haar verdiensten heeft, door niemand wordt opgemerkt en veroordeeld is tot een vlakke loopbaan?

Academisch onderzoek leert ons meer over hoe je talent moet managen dan over hoe het gedetecteerd kan worden. Nochtans is talentidentificatie een cruciale aangelegenheid, nu talent steeds meer de onderscheidende factor wordt die een organisatie een competitief voordeel kan opleveren. Ook als werknemer is het uiteraard interessant te weten of je bij het management als talent of als non-talent geboekstaafd staat. Zo weet je waar je loopbaangevijs aan toe bent bij je huidige werkgever.

Mäkela, Björkman en Ehrnrooth gingen bij een Finse multinational die 40 000 werknemers in 35 landen tewerkstelt op zoek naar het wie en het waarom van talent. Geïnspireerd door de literatuur rond strategische 'search and choice' stellen ze talentidentificatie voor als een tweefasenproces. De eerste fase is een online fase, waarin managers op basis van personeelsevaluaties beslissen om medewerkers al dan niet op te nemen in een ruime talentpool. De tweede fase wordt voorgesteld als een offline fase, die cognitiever van aard is en waarin beslissers nadenken over de kandidaten die de *longlist* hebben gehaald. In dit stadium trachten managers na te gaan of de betrokken medewerkers over de nodige competenties beschikken om het waar te maken in functies hogerop de organisatie-ladder. Terwijl de evaluaties zelf typisch door de directe hiërarchisch overste worden gedaan, is de tweede fase vooral een opdracht van HR-directeurs

en topmanagers, die overigens doorgaans geen direct contact of ervaring met de betrokken kandidaten hebben.

Voorts bespreken de auteurs drie factoren die binnen een multinational een (vooral onbewuste) impact kunnen hebben op de finale talentbeslissing. Ten eerste heeft de geografische en culturele afstand tussen de kandidaat en de beslisser(s) een invloed op het vertrouwen dat managers hebben in de uitgevoerde prestatieingen en evaluaties. Hoe groter de afstand, hoe lager dit vertrouwen en hoe kleiner de kans dat een medewerker tot de talentpool wordt gerekend.

Ten tweede speelt ook *homophily* een rol, de neiging die we voelen om ons te associëren met medemens 'zoals onszelf'. In deze context gaat het dan vooral om culturele en linguïstische gelijknissen, die verbonden worden met een gelijkaardige manier van zien, denken en gedragen. Gelijkenis verhoogt niet enkel de zichtbaarheid, er wordt ook meer geloof gehecht aan de competenties van soortgelijke kandidaten. Anderen, die minder gelijknissen vertonen, vallen vaker ten prooi aan negatieve stereotyperingen en maken minder kans om opgenomen te worden in de uiteindelijke groep van *high potentials*.

Tot slot kan ook de positie van de kandidaat in het netwerk van de organisatie bepalend zijn. Medewerkers die een centralere positie innemen, kunnen in ruimere mate beroep doen op de kennisstromen vanuit en naar het centrum van de organisatie. Bovendien geldt ook hier het visibiliteitsprincipe: werknemers die zich in het centrum van de organisatie bevinden, zijn zichtbaarder, waardoor ze gemakkelijker als talent erkend worden.

Volgens deze auteurs wordt talent dus in twee stappen geïdentificeerd: op basis van evaluaties door de rechtstreekse chef en nadien door een rationeler beslissingsproces op een hoger organisatieniveau. Vooral in die tweede fase kan je als medewerker proberen om je kansen te verhogen, in de eerste plaats door te werken aan je zichtbaarheid, bijvoorbeeld door deel te nemen aan centraal geleide of prestigieuze projecten. De auteurs waarschuwen echter dat andere belangen kunnen spelen, zoals politieke krachten binnen de onderneming of bekommernissen om de interne en externe legitimiteit

van de organisatie, wat zich kan vertalen in de (over)vertegenwoordiging van bepaalde kansengroepen in de talentpool. Aan bedrijven wordt de raad gegeven om prestatie metingen en evaluaties verder op punt te stellen, zodat deze praktijken nauwkeurigere input kunnen aanleveren voor talentidentificatie. Voor elke werknemer die als nontalent uit het hele identificatieproces komt, hebben we twee woorden als troost: Susan Boyle.

✓ Mäkelä, K., Björkman, Ingmar & Ehrnrooth, M. 2010. How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45 (2), 134-142.

Ere wie ere toekomt

Dat *menselijk kapitaal*, het samenspel van iemands opleiding, ervaring en talent, hoogst relevant is in een bedrijfscontext hoeft geen betoog. Bij werknemers wordt verondersteld dat menselijk kapitaal bijdraagt tot hun efficiëntie en productiviteit. Vandaar dat de personeelsdienst er veelal op gebrand is om via allerhande initiatieven de ontwikkeling van dit menselijk kapitaal te bevorderen. Ondernemers grijpen vooral terug naar hun opleiding, ervaringen en talenten wanneer ze geconfronteerd worden met specifieke bedrijfsvraagstukken.

Werknemers, ondernemers, personeelsmanagers: alle drie spelen ze hun rol in het *human capital* verhaal. Maar welk van deze drie protagonisten oefent menselijk kapitaalgewijs de grootste invloed uit op de ontwikkeling van een organisatie? Een team van Duitse onderzoekers spitste zich toe op dit probleem. Via een gepersonaliseerd interview en een gestandaardiseerde vragenlijst peilden zij in 1993 en in 1997 bij eigenaars van kleine Duitse ondernemingen naar hun eigen menselijk kapitaal, dat van hun werknemers en naar HR-initiatieven in de onderneming die gericht waren op de benutting en uitbouw van het aanwezige menselijk kapitaal. Organisatieontwikkeling, de afhankelijke variabele, werd gedefinieerd in termen van personeelsaan groei.

Uit de analyses blijkt dat het menselijk kapitaal van de ondernemer en de opgezette HR-initiatieven de aanwas in personeelsaantal significant bevorderen. De opleiding, ervaring en talenten van werknemers

dragen daarentegen niet rechtstreeks bij tot de ontplooiing van de vennootschap. De auteurs merken op dat investeringen in HR pas na enige tijd renderen. Op korte termijn treedt dus vooral de ondernemer als hoofdrolspeler inzake organisatieontwikkeling naar voor. Dit resultaat sluit aan bij het leeuwendeel van de ondernemerschapsliteratuur, waar de bedrijfsoprichter als *primus inter pares* wordt beschouwd.

De kenmerken van werknemers hebben dan wel geen rechtstreeks effect, toch is het een factor die men allerminst mag veronachtzamen. De auteurs formuleerden de verwachting dat HR-initiatieven gericht op de ontwikkeling en benutting van menselijk kapitaal in belang toenemen naarmate werknemers over een grotere mate aan menselijk kapitaal beschikken. Hoger opgeleide, meer ervaren en talentvollere werknemers worden verondersteld over een omvangrijker intellectueel vermogen te beschikken, waardoor ze een groter nut destilleren uit de hen aangereikte HR-initiatieven, wat op zijn beurt de ontwikkeling van de organisatie sterker stimuleert. De data bevestigen deze redenering. Meer menselijk kapitaal bij de werknemers gaat inderdaad gepaard met een sterkere inwerking van HR-initiatieven op de bedrijfsontwikkeling.

Uit dit artikel kunnen kleine ondernemingen leren dat het niet raadzaam is om louter te steunen op de kwaliteiten van de bedrijfsleider. De ontplooiing van de organisatie is eveneens gebaat bij de implementatie van HR-initiatieven die het menselijk kapitaal van de werknemers ten volle benutten en verder uitbouwen. Hier is uiteraard een prominente rol voor de personeelsdienst weggelegd.

Naast de ondernemer en de personeelsdienst dragen ook werknemers hun steentje bij tot de ontwikkeling van de kleine vennootschap. Immers, HR-acties sorteren een sterker effect als het personeelsbestand al hooggekwalificeerd is. Het zou interessant zijn om te kijken of deze opmerkelijke en enigszins provocatieve conclusie ook voor mature, gevestigde organisaties opgaat.

✓ Rauch, A., Frese, M. & Utsch, A. 2005. Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: a causal analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 (6), 681-698.

Schild en vliend

Onze voorvaders wisten het al in 1302: een accent hebben kan aanzienlijke gevolgen hebben. Niet enkel op een West-Vlaams slagveld, maar ook in de arena die onze arbeidsmarkt is, zo blijkt uit een recente studie. Hosoda en Stone-Romero onderzochten of het accent van een sollicitant gevolgen heeft voor de uiteindelijke selectiebeslissing. Krijgen personen met een Frans accent de voorkeur voor communicatieve jobs? *‘Allo ‘Allo* indachtig lijkt dit niet het allerbeste idee. En wat met personen van wie het accent een Japanse afkomst doet vermoeden? Scoren zij beter voor managementfuncties? Orde, tucht en discipline zijn ongetwijfeld waarden die u uw werknemers graag wil bijbrengen. Gedaan met *happy hour* en *trivial time*.

De onderzoekers vertrekken van de veronderstelling dat een accent hebben sowieso een minpunt is. Voor jobs met hoge communicatievereisten zijn de verwachtingen vrij eenduidig: een accent wordt als een nadeel gezien omdat het een slechtere prestatie doet vermoeden. De redenering is ongeveer dezelfde voor banen met hoge status. Deze worden doorgaans ingevuld door personen met dezelfde kenmerken als de dominante groep in de samenleving: jong, mannelijk, blank en accentloos. (Het onderzoek vond duidelijk niet in een van onze perifere provincies plaats.) Opvallend is dat de onderzoekers een hiërarchie verwachtten met betrekking tot accenten. Een Europees accent zou door Amerikaanse werkgevers beter aanvaard worden dan een Aziatisch accent, vermoedelijk omwille van een grotere affiniteit met Europese sollicitanten.

Driehonderd universiteitsstudenten uit Californië en Kansas namen deel aan het onderzoek. In verschillende sessies kregen de deelnemers een audio-opname te horen van een (in scène gezet) selectie-interview. Verder werd hen gevraagd het cv van de kandidaat door te nemen, hem of haar te beoordelen op geschiktheid voor de job en ten slotte een selectiebeslissing te nemen. Na elke sessie moest de groep studenten tot een gezamenlijke beoordeling komen.

Het accent van de kandidaten verschilde per sessie: standaard Amerikaans-Engels, Frans of Japans. Wel spraken alle sollicitanten vlot Engels en waren hun

zinnen grammaticaal correct. Daarnaast verschilden de jobs waarvoor de kandidaten solliciteerden qua status (hoog versus laag) en communicatievereisten (hoog versus laag). De studenten wisten steeds voor welke vacature een kandidaat solliciteerde, namelijk management trainee, verzekeraar, data invoerder of vertegenwoordiger.

De studie stelt vast dat kandidaten met een Japans accent het slechtst scoren bij selectiebeslissingen, vooral wanneer het gaat om banen met hoge communicatievereisten, en dit ongeacht de status van de job. Zelfs wanneer het Franse accent minder verstaanbaar was dan het Japanse, genoten personen met een Frans accent de voorkeur voor dergelijke functies. Enkel voor gegevensinvoer hadden kandidaten met een Japans accent een grotere kans om aangeworven te worden. De positiefste resultaten vond men voor kandidaten met een Frans accent: zij scoorden minstens even goed als personen met een standaard Amerikaans accent en in sommige gevallen zelfs beter.

Een mogelijke verklaring voor de negatieve impact van het Japans accent vinden de onderzoekers in de stereotypes over personen van Japanse origine: ze zouden stil en gereserveerd zijn, over weinig sociale vaardigheden beschikken en vooral goed zijn in wiskunde. Niet bepaald vlotte jongens en meisjes met andere woorden.

Toch is enige voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van de bevindingen. De etniciteit van de sollicitant werd in het cv bevestigd door diens naam. Japanse sollicitanten heetten bijvoorbeeld Yoko (voor vrouwen) of Kenji (voor mannen). Het is daarom niet duidelijk of het gevonden effect uitgaat van het accent van de kandidaten, van hun naam, of van de combinatie van beide factoren.

De auteurs geven ons enkele praktijktips mee: gebruik gestructureerde interviews, leid interviewers op zodat ze gepast omgaan met kandidaten met een vreemde tongval en doe een (wellicht vergeefse) poging om accentgerelateerde stereotypes in uw organisatie te bannen om zo de impact ervan op werkbeslissingen te beperken.

Sommige studies schreeuwen er gewoon om, om in ons landje gerepliceerd te worden. Dit is er zo

één. Een West-Vlaming, een sinjoor, een ingeweken Waal en een Limburger solliciteren voor dezelfde job ... behalve een ongetwijfeld flauwe mop zou het ook een aardig experiment opleveren.

✓ Hosoda, M. & Stone-Romero, E. 2010. The effects of foreign accents on employment-related decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (2), 113-132.

Slim kind, domme leraar, slechte punten

Heeft u zich ook al afgevraagd wat nu juist bepalend is voor studieprestaties? Hoe kan het toch dat uw dochters rapport u steeds weer doet glimmen van ouderlijke trots, terwijl uw zoon, toch gezegend met dezelfde geniale genen, telkens opnieuw 'pech heeft met de vragen'? Prestatieverschillen worden doorgaans gelinkt aan individuele verschillen tussen studenten op het vlak van sociaal-economische achtergrond, intelligentie of gedrag (bijvoorbeeld het al dan niet spijbelen). Pil en Leana verlegden de focus en visten voor ons uit of het menselijk en sociaal kapitaal van leerkrachten ook een impact heeft.

Aan de hand van 5 205 enquêtes bij leerkrachten uit 199 Amerikaanse scholen onderzochten ze het effect van het menselijk en sociaal kapitaal van wiskundeleerkrachten op de wiskundescores van negen- en elfjarigen. Menselijk kapitaal werd opgesplitst in *algemeen* menselijk kapitaal (het hoogst behaalde diploma) en *specifiek* menselijk kapitaal (het aantal jaren ervaring met kinderen uit de leeftijdsgroep in kwestie en de score op een test die meet hoe bekwaam de leraar is om wiskunde te onderwijzen). Sociaal kapitaal bestond uit *horizontaal* sociaal kapitaal (het aantal andere leerkrachten met wie men over wiskundeonderwijs praat en de frequentie en intensiteit van deze contacten) en *verticaal* sociaal kapitaal (de frequentie en intensiteit van wiskundegesprekken met personen hoger in de schoolhiërarchie).

Uit de studie blijkt dat specifiek menselijk kapitaal en verticaal sociaal kapitaal de beste voorspellers zijn van de scores die de scholieren behaalden. Kinderen hebben dus baat bij leraren die ervaring hebben met hun leeftijdsgroep en die de kunst van

het onderwijzen in de vingers hebben. Daarnaast loont het als onderwijzers over hun vak praten met oversten, zeker als er tussen beide partijen een vertrouwensband is gegroeid. In zo'n context wordt niet alleen informatie uitgewisseld, maar zal een leerkracht problemen ook makkelijker aankaarten, en dit bij de partij die over de nodige bevoegdheden en middelen beschikt om het knelpunt kordaat aan te pakken.

De auteurs overstijgen het individuele niveau en formuleren ook hypotheses met betrekking tot het team waarin een leerkracht functioneert. De veronderstellingen worden grotendeels bevestigd. Zo laten leerkrachten die behoren tot groepen met een gemiddeld hoog algemeen menselijk kapitaal betere resultaten optekenen, dankzij de uitwisseling van meer kwaliteitsvolle informatie. Ook sterke en informele banden tussen leerkrachten geven de prestaties van de scholieren een duwtje in de rug. In een dergelijke collegiale context delen collega's niet enkel kennis, maar zijn ze ook niet beschroomd om problemen die beter collectief opgelost worden ter sprake te brengen.

Voorts merken de auteurs op dat minder competente leerkrachten het meest gebaat zijn bij een groep waarin veel gepraat wordt over wiskundeonderwijs. Bekwamere leraren plukken vooral de vruchten van informele contacten met collega's, die als een soort hefboom functioneren voor het al aanwezige, sterke individuele potentieel.

De effecten op individueel en teamniveau verschillen dus. Op individueel vlak speelt specifiek menselijk en verticaal sociaal kapitaal een belangrijke rol, terwijl op teamniveau het algemeen menselijk en horizontaal sociaal kapitaal cruciaal zijn.

De studie reikt enkele interessante inzichten aan over acties die scholen kunnen ondernemen om hun *core business* beter te vervullen. Stabiliteit in onderwijsopdrachten is een belangrijk werkpunt, omdat leraren enkel specifiek menselijk kapitaal kunnen opbouwen als ze lang genoeg dezelfde materie aan kinderen van dezelfde leeftijd kunnen onderrichten. Hoewel een teveel aan specifiek menselijk kapitaal in sommige organisaties nefast kan zijn omdat het creativiteit in de kiem smoort, blijkt deze eigenschap in het onderwijs toch vooral te renderen.

Daarnaast wijzen de onderzoekers er op dat het sociaal netwerk binnen en eventueel ook tussen scholen ondersteund en versterkt moet worden. Zorg voor een lokaal waar leerkrachten kunnen paltveren, organiseer periodiek vakoverleg en hou de *span of control* van oversten beperkt om verticale communicatie alle kansen te bieden.

Wat een geruststelling: de rampzalige wiskundescores van uw zoon zijn volledig op het conto te schrijven van zijn onbekwame, onervaren, sociaal geïsoleerde en door de directie getiranniseerde leraar. Of zou hij toch af en toe een dagje spijbelen?

✓ Pil, F.K. & Leana, C. 2009. Applying organizational research to public school reform: the effects of teacher human and social capital on student performance. *Academy of Management Journal*, 52 (6), 1101-1124.

Voor u gelezen en onderstreept door Caroline Gilbert, Tineke Cappellen, Jonas Debrulle (Onderzoekscenrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven), An De Coen en Sophie De Winne (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne en Gert Theunissen (Onderzoekscenrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven)

Sophie De Winne
Gert Theunissen