

Op de werkvloer

Goed begonnen, half gewonnen

Of het nu is omdat we geen oog hebben dichtgedaan, onze trein weer eens last had van een bevroren bovenleiding of omdat we een uur vloekend in de file stonden, iedereen is wel al eens met een slecht humeur aangekomen op het werk. Meteen hebben we het gevoel dat onze dag om zeep is voor hij goed en wel begonnen is. Maar is dat ook wel zo? Welke gevolgen heeft een slecht humeur nu echt op het verloop van de werkdag? Op basis van een bevraging bij werknemers trachtten Rothbard en Wilk (2011) deze pertinente vraag te beantwoorden. Meer bepaald gingen ze na in welke mate een slecht humeur 's morgens bepaalt hoe positief of negatief interacties en gebeurtenissen op de werkvloer gepercipieerd worden en hoe goed gepresteerd wordt. Daarmee bouwen ze verder op bestaand onderzoek dat tot nu toe vooral keek naar het humeur van werknemers *tijdens* de werkdag.

Het onderzoek nam de communicatie van operators bij een callcenter met klanten onder de loep. De auteurs gingen er ten eerste van uit dat een positief humeur aan het begin van de dag de percepties van een werknemer 'kleurt': een goedgehumte medewerker beleeft de klanten als vriendelijker, kalmer en opgewekter. Dit leidt er vervolgens toe dat de werknemer het gesprek met een beter gevoel afsluit. Dit kan enerzijds het gevolg zijn van 'emotionele besmetting' (emotional contagion), in de zin dat de medewerker die vriendelijkheid, kalmte en opgewektheid overneemt. Anderzijds kan hij of zij sneller het gevoel hebben dat het doel – de klant tevreden stellen door hem te helpen – bereikt is wanneer de cliënt vriendelijk en voorkomend is aan de telefoon. Het gevolg van dit positieve gevoel is ten slotte een hogere prestatie, zowel in termen van kwantiteit als kwaliteit. Het omgekeerde geldt wanneer de werknemer de dag *viesgezind* is aangevat. In dit geval

worden klanten makkelijker als onbeleefd of gefrustreerd bestempeld. Dit verhoogt de kans dat de werknemer geërgerd zal zijn bij het afronden van het gesprek, wat gevolgen heeft voor zijn of haar latere prestaties. Samengevat gaan de auteurs er met andere woorden van uit dat het humeur bij de start van de dag onrechtstreeks bijdraagt aan prestaties, via percepties van en ervaringen met klanten.

Om deze hypothesen te testen werden 29 werknemers over een periode van drie weken dagelijks ondervraagd over hun ochtendhumeur, hun percepties van klanten en hun gevoel na een telefoongesprek. Om een beeld te krijgen van de kwantitatieve prestaties van een medewerker werd gebruikt gemaakt van objectieve gegevens, zoals de tijd die een werknemer 'ingelogd' is en dus effectief beschikbaar is voor oproepen, het aantal oproepen die doorgeschakeld werden en het aantal oproepen per uur die men afhandelde. Om de kwaliteit van de gesprekken na te gaan werden oproepen beluisterd en gequoteerd op verbale vlotheid. De vorsers registreerden hoe vaak werknemers stopwoorden als 'euh' gebruikten, struikelden over hun woorden, grammaticaal incorrecte zinnen uitkraamden, of jargon of platvloerse taal hanteerden.

De analyses bevestigden de hypothesen grotendeels. Zo bleek een goed humeur bij het begin van de dag inderdaad gepaard te gaan met positievere klantpercepties en een beter gevoel na het inhaken. Het omgekeerde werd vastgesteld bij chagrijnige operators. Het humeur van een werknemer 's morgens bepaalt dus inderdaad voor een deel hoe men interacties met klanten beleeft. En wat met de prestaties? Een goed humeur beïnvloedt onrechtstreeks de kwalitatieve prestaties, terwijl een slecht humeur via een omweg inwerkt op de kwantitatieve prestaties. Met andere woorden, een goede luim draagt bij tot minder 'euh's' en betere grammatica terwijl

een donderstemming eerder leidt tot een lagere beschikbaarheid voor oproepen, door het nemen van meer of langere pauzes. Managers hebben er dus baat bij om ook het humeur van hun werknemers in de mate van het mogelijke te managen. Zo is het bijvoorbeeld geen goed idee om een al nukkige medewerker die één minuut te laat is (bladeren op het spoor) ook nog eens uit te kaffen. Integendeel, het slechte ochtendhumeur moet ingedamd worden, om te vermijden dat je medewerker met een kwaai kop een half uur op toilet gaat zitten mokken, of al een even groot chagrijn wordt als die ondankbare klanten van je.

✓ Rothbard, N.P. & Wilk, S.L. 2011. Waking up on the right or wrong side of the bed: start-of-workday mood, work events, employee affect, and performance. *Academy of Management Journal*, 54 (5).

Slaaptkort kan ernstige gevolgen hebben

Ze zijn zo schattig, die baby's, peuters, kleuters, ... maar ze houden je ook uit je slaap. Net als de stress op het werk, de onregelmatige uren en – heel af en toe – de late uurtjes op café. Wat doet slaaptkort met de werkende mens? Het is een vraag die Michael Christiaen en Aleksander Ellis wakker heeft gehouden. De auteurs vermoedden dat slaaptkort tot deviant gedrag leidt op de werkvloer. Dat is gedrag dat vrijwillig gesteld wordt door een werknemer, maar dat geenszins in overeenstemming is met de normen en waarden van de organisatie. Het kan gaan over diefstal, verzuim, vandalisme, te vroeg vertrekken, te laat aankomen, grof worden tegen de baas of minder inspanningen leveren. Kortom, gedrag waarvan de organisatie en de directe collega's allerminst beter worden.

De onderzoekers gaan ervan uit dat slaaptkort zich voordoet wanneer mensen slechts zes uur per nacht of minder slapen. Ze baseren zich hiervoor op eerdere studies, die uitwezen dat mensen minstens zeven uur per nacht slaap nodig hebben om de batterijen van het brein terug op te laden, en de cognitieve capaciteiten en alertheid opnieuw op peil te brengen. Slapen mensen minder dan zeven uur, dan vermindert de activiteit in de prefrontale cortex, het hersengebied dat instaat voor de controle van onze emoties en gedragingen. Slaaptkort

kan met andere woorden leiden tot een verlies aan zelfcontrole en negatieve gevoelens zoals irritatie, vijandigheid en angst. Beide werken op hun beurt agressief, destructief en impulsief gedrag in de hand.

Bovenstaande veronderstellingen werden getoetst op basis van een praktijkonderzoek bij 171 verpleegkundigen. De werknemers kregen bij de start van hun shift een vragenlijst over hun slaapgedrag, zelfcontrole en negatieve gevoelens. Aan het einde van de shift, twaalf uur later, kregen ze een tweede vragenlijst over de mate waarin ze deviant gedrag gesteld hadden tijdens de werkdag (of werknacht). Op dat moment werden ook enkele controlevariabelen gemeten, zoals de nood aan slaap en de algemene ingesteldheid (positief of negatief) van de persoon in kwestie. De analyses bevestigden de hypothesen van de auteurs. De werknemers met slaaptkort stelden gedurende hun shift gemiddeld meer deviante gedragingen dan hun fris en montere collega's. Voorbeelden waren: iets kwetsend zeggen tegen een medeverpleger, persoonlijke zaken regelen tijdens de werkuren, doelbewust trager werken en vertrouwelijke informatie delen met onbevoegde personen.

Om de resultaten van het onderzoek verder te valideren, werd een experiment van twee dagen opgezet bij 75 studenten. Zowel de controlegroep als de experimentgroep kreeg duidelijke instructies, met als grote verschil dat de experimentgroep een volledige nacht wakker moest blijven, terwijl de controlegroep minstens zeven uur moest slapen tijdens de nacht vóór de dag waarop men twee tests zou afnemen. Aan de hand van de eerste test, het beantwoorden van e-mails van kandidaten voor een mentoringprogramma, werd interpersoonlijk (lees: verbaal) deviant gedrag gemeten. Via de tweede proef werd het al dan niet plegen van diefstal nagegaan. De studenten moesten een test afleggen die het vermogen tot wiskundig redeneren meet. Ze kregen voor elk correct antwoord één dollar. In een eerste ronde (de pre-test) werd de test beoordeeld en het geld uitbetaald door een onderzoeker. In een tweede ronde deed de student de beoordeling zelf. Voor elk correct antwoord mocht de proefpersoon één dollar uit een enveloppe halen. Ook hier bevestigden de analyses de verwachtingen. Slaaptkort was duidelijk gerelateerd aan diefstal, gevoelens van vijandigheid en interpersoonlijk deviant gedrag.

De auteurs eindigen met een aantal implicaties voor de praktijk. Managers kunnen preventief te werk gaan en slaapttekorten bij werknemers proberen te verminderen door ervoor te zorgen dat ze niet of minder geconfronteerd worden met stresserende omstandigheden, lange werkuren, gebrek aan evenwicht tussen werk en privé of onrechtvaardigheid. Allemaal potentiële oorzaken van slaaptkort. Ze kunnen ook slaaptraining geven, mensen bewust maken van de negatieve effecten van slaaptkort en een ruimte voorzien waar werknemers overdag een dutje kunnen doen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat slaaptkort weinig of geen gevolgen heeft voor routinematige taken of logisch redeneren, maar wel voor taken waarbij emoties, en vooral de controle daarvan, belangrijk zijn. Preventieve maatregelen zijn dus zeker van belang in jobs waar deviant gedrag grote gevolgen kan hebben, zoals in functies met veel klantencontacten of in gevaarlijke beroepen.

In dit onderzoek werd niet ingegaan op de oorzaken van het slaaptkort. De auteurs erkennen dit als een beperking. Mogelijk zijn er verschillen in de mate waarin deviant gedrag gesteld wordt of in het type deviant gedrag al naargelang de verklaring achter het slaaptkort. Een hele nacht rollebollen met je nieuw lief of een ganse nacht ruzie maken met je oud lief zal allebei in kleine oogjes en een wat schorre stem bij het ontbijt resulteren, maar we durven toch vermoeden dat je collega's de volgende dag meer zullen afzien wanneer je nog in volle oorlogsstemming op kantoor verschijnt dan wanneer je met een dromerige blik tegen alle kasten aanloopt.

✓ Christian, M.S. & Ellis, A.P.J. 2011. Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: a self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*, 54 (5).

A career for a queer?

Waarom krijgt de ene persoon na enkele jaren werkervaring een enkel ticket naar de top aangeboden en blijft de andere, ongeacht zijn of haar sublieme prestaties en nooit geziene inzet, decennia lang (gevoelsmatig dan toch) op dezelfde stoel zitten? Voor sommigen lijkt het bereiken van loopbaandoelen op het trekken van een kort spurtje,

anderen participeren eerder aan een tienkamp met lood in de sportschoenen en een speer die iets lijkt weg te hebben van het zwaard van Damocles. Om dan nog maar te zwijgen over diegenen die niet eens aan de (carrière)start verschijnen of bij het nemen van de eerste horde al op hun gezicht gaan. Wat is het toch met professionele carrières? Een mens zou wel eens, net als Calimero, tot de vaststelling durven komen dat het allemaal niet helemaal eerlijk verloopt.

Al ruim vijftien jaar wagen onderzoekers zich, al dan niet gedreven door persoonlijke frustraties, aan de loopbaanproblematiek. De vraag welke barrières medewerkers van een bepaald carrièrepad weerhouden, werd daarbij al meermaals gesteld en (deels) beantwoord. Binnen het onderzoeksveld van de arbeidspsychologie (vocational psychology) wordt specifieke aandacht geschonken aan de belemmeringen die minderheidsgroepen gedurende hun loopbaan ervaren. Non-heteroseksuelen werden hierbij als groep echter systematisch onderbelicht. Gezien al veelvuldig is aangetoond dat deze personen geregeld het slachtoffer worden van vooroordelen en discriminatie, zowel in de private als professionele sfeer, is het relevant om te kijken hoe seksuele oriëntatie inwerkt op de loopbaan.

Parnell, Lease en Green trokken hun stoute schoenen aan en bevroegen 241 Amerikaanse homo's, lesbiennes en biseksuelen over hun carrièrebarrières. Meer specifiek peilden ze naar de belemmeringen die ze reeds beleefd hadden en die ze nog anticipeerden in hun verdere loopbaan. De voorgelegde vragenlijst omvatte dertien dimensies, die elk met een barrière overeenstemden. Naast onder meer conflicten over de combinatie van werk en vrije tijd, werd ook seksuele oriëntatie als dimensie opgenomen. Omdat verwacht werd dat niet-heteroseksuele vrouwen andere belemmeringen zouden ervaren dan niet-heteroseksuele mannen, werd tijdens de analyse rekening gehouden met gender.

De resultaten tonen aan dat lesbiennes en biseksuele vrouwen voornamelijk barrières ervaren die betrekking hebben op ontevredenheid met de carrière, conflicten bij het uitoefenen van diverse rollen en gebrek aan zelfvertrouwen. Over belemmeringen gerelateerd aan seksuele oriëntatie werd in mindere mate gerapporteerd. Richt men de blik op de toekomst, dan stellen de auteurs echter vast

dat naast ontevredenheid met de carrière, vrouwen ook discriminatie op basis van sekse en geaardheid verwachten in het vervolg van hun loopbaan. Bij de mannen worden ontevredenheid met carrière, gebrek aan zelfvertrouwen en moeilijkheden met besluitvaardigheid als reeds beleefde barrières aangeduid. Deze groep verwacht verder barrières gerelateerd aan ontevredenheid met de carrière, netwerkmoelijkheden en discriminatie op basis van seksuele oriëntatie.

Hoewel seksuele oriëntatie niet zo vaak als hinderenis werd vernoemd, veronderstellen de auteurs dat deze oriëntatie indirect inwerkt op andere barrières. Het is bijvoorbeeld niet moeilijk voor te stellen dat het mislopen van een promotie op basis van de eigen seksuele voorkeur een zekere ontevredenheid met de carrière doet ontstaan.

Seksuele oriëntatie doet er dus wel degelijk toe. Naast algemene barrières in de carrière die heteroseksuelen even goed ervaren, identificeerden de auteurs specifieke (toekomstige) barrières gerelateerd aan seksuele geaardheid. En er is meer. Respondenten gaven ook te kennen dat het niet behoren tot de dominante groep van heteroseksuelen gepaard gaat met psychologische stress, wat ook haar weerslag kan hebben op de loop van de verder loopbaan. Kortom, niet alleen binnen de wereld van de Borléés wordt buiten de lijntjes lopen afgestraft.

Wil men deze groep van medewerkers adequaat ondersteunen bij het vormgeven van de carrière, dan zal men naast de algemene ook de specifieke barrières inzichtelijk en bespreekbaar moeten maken, zonder hierbij in stigmatisering te vervallen. Dit vormt het startpunt voor het ontwikkelen van *coping*strategieën die meteen op de werkplek toepasbaar zijn. Mannen, even voor de zekerheid, Dries van Noten en zijn Antwerpse kompanen vallen niet onder de noemer van copingstrategie. Homo's en winkelen ... En wat zeiden we net, laten we vooral niet stereotyperen en stigmatiseren.

✓ Parnell, M.K., Lease, S.H. & Green, M.L. 2010. Perceived career barriers for gay, lesbian, and bisexual individuals. *Journal of Career Development*, published online 30 December 2010 DOI: 10.1177/0894845310386730.

De paradox van de klokkenluider

Stellen dat in hedendaagse organisaties wel eens onethische praktijken plaatsvinden, is een open deur intrappen. Denk maar aan de recente frauduleuze praktijken in de financiële wereld, de ongewenste handtastelijkheden van deze of gene politicus of aan gangbare activiteiten in organisaties (bijvoorbeeld bij werving en selectie) met meer dan een schijn van discriminatie. Medewerkers die onrechtmatigheden aan de kaak stellen, worden echter niet altijd op applaus onthaald. Integendeel, wie de spreekwoordelijke klokken luidt, wordt door collega's vaak even spreekwoordelijk met de nek aangekeken. (Als ze al niet op je bureau plassen, zoals bij onze vrienden van de Hasseltse politie.) Meer nog, zij die voordeel haalden uit de onrechtmatigheden brandmerken de klokkenluiders vaak als verraders. In hun artikel gaan Sumanth, Mayer en Kay (2011) verder in op de mogelijke redenen voor wraakacties ten aanzien van klokkenluiders door andere organisatieleden. De auteurs werken op basis van eerder onderzoek een aantal stellingen uit die represailles tegenover klokkenluiders kunnen verklaren.

Organisatieleden die immorele, illegale of illegitieme praktijken van oversten en/of collega's aan het licht brengen, worden door de boosdoeners vaak als een bedreiging ervaren. Het imago van de betrokkenen en van hun afdeling of zelfs van de hele organisatie komt zwaar onder druk te staan. De auteurs maken een onderscheid tussen drie soorten van rechtvaardiging of verdediging waarop de 'daders' zich achteraf beroepen: ego-verdediging, groepsverdediging en systeemverdediging. Het nader beschouwen van deze verschillende defensieve reacties laat ons toe om de motieven achter wraakacties tegen klokkenluiders beter te begrijpen.

Wanneer werkgerelateerde activiteiten die niet door de beugel kunnen openbaar worden gemaakt, voelen zij die zich inlieten met het illegitieme gedrag zich gekrenkt in hun ego, op de vingers getikt en soms zelfs moreel minderwaardig. Emoties als boosheid, woede, schaamte en angst borrelen spontaan op. De boosdoeners trachten hun zelfbeeld te beschermen en hun reputatie te redden door de oneerbiedige acties te ontkennen, te minimaliseren of de schuld bij een ander te leggen. Ze zoeken naar houvast door de waarheid in meer of mindere mate te verdraaien. Ze reageren vijandig

ten aanzien van de verklikkers, die in hun ogen de oorzaak zijn van alle ellende, en voelen vaak de nood om de klokkenluiders op de een of andere manier een lesje te leren. Het verband tussen gekrenkte ego's en vergeldingsacties aan het adres van de klokkenluider ligt voor de hand.

Aangezien klokkenluiders de status quo in een organisatie doen wankelen wanneer ze met delicate informatie over onbetamelijke praktijken naar buiten treden, kunnen ze ook beschouwd worden als een bedreiging voor gevestigde groepen en systemen. Organisatieleden kunnen zich immers zodanig identificeren met de groep waarvan ze lid zijn, of met de organisatie waarvan ze deel uitmaken, dat elke bedreiging van het (geliefde) systeem op diepgedronde afkeur onthaald wordt en tot een vijandige tegenreactie leidt. Opmerkelijk is dat zelfs organisatieleden die nadelen ondervonden van de illegitieme praktijken vaak het behoud van het status quo verkiezen boven het verstoren ervan. De klokkenluider zorgt immers voor onrust en voor onzekerheid. En laat de doorsneemers nu precies een risico-avers wezen zijn.

Vandaag worden klokkenluiders die opkomen voor de goede zaak doorgaans met open armen onthaald door publiek en media. Binnen de eigen organisatie zijn ze echter in een mum van tijd persona non

grata, omwille van de bedreiging die ze vormen voor ego's en persoonlijke reputaties enerzijds en voor de continuïteit van de groep of het systeem, met haar gevestigde belangen, anderzijds. Wie de klok wil luiden, is zich dus maar best bewust van het feit dat dit 'verraad' hevige, primaire emoties bij de betrokken collega's zal uitlokken. Zet je schrap en reken er niet op dat je nog een toekomst hebt in de organisatie. En ruik eerst eens aan je boterhammen voor je er argeloos je tanden inzet.

✓ Sumanth, J. J., Mayer, D. M. & Kay, V. S. 2011. Why good guys finish last: the role of justification motives, cognition and emotion in predicting retaliation against whistleblowers. *Organizational Psychology Review*, 1 (2), 165-184.

Voor u gelezen en onderstreept door Sophie De Winne, Elise Marescaux (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven), Sanne Nijs en Marlies Veestraeten (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven)

Coördinatie en eindredactie:
Sophie De Winne
Gert Theunissen