



Université catholique de Louvain
Louvain School of Management

Literatuuroverzicht en
onderzoeksvoorstellen

Welzijn op het werk en prestaties van de organisatie

Nathalie Delobbe,
professor

Met de medewerking van

Laurent Van Tolhuysen,
Pauline Berck en Florence Wattiaux.

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van de
Algemene Directie Humanisering van de Arbeid,
FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg



Januari 2009



LOUVAIN
School of Management

Dit rapport is gedeeltelijk gebaseerd op de documentaire onderzoeken en literatuuroverzichten uit de volgende thesissen, opgesteld aan de Université catholique de Louvain onder leiding van professor Nathalie Delobbe.

Laurent Van Tolhuysen. *Existe-t-il un lien entre stress et performance de l'entreprise ?* Master in beheerswetenschappen. September 2008.

Pauline Berck en Florence Wattiaux. *Le bien-être psychologique au travail comme vecteur de performance au sein des entreprises.* Master 60 in beheerswetenschappen. Juni 2008.

INHOUDSTAFEL

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Inleiding | |
| Is het rendabel om te investeren in het welzijn van de werknemers? | 3 |
| Hoofdstuk 1 | |
| Het concept van welzijn op het werk | 7 |
| 1. Welzijn op het werk in het Belgisch wetgevend kader | 8 |
| 2. Welzijn op het werk in het model van de “Happy/productive worker” | 11 |
| Hoofdstuk 2 | |
| De organisatorische antecedenten van welzijn op het werk | 14 |
| 1. De organisatorische factoren van professionele stress | 14 |
| 2. De organisatorische factoren van psychologisch welzijn | 20 |
| 3. Het model van de “Healthy work organization” | 21 |
| Hoofdstuk 3 | |
| Relatie tussen welzijn op het werk en organisatorische prestaties | 25 |
| 1. Gevolgen van professionele stress voor de individuele prestaties | 25 |
| 2. Gevolgen van psychologisch welzijn voor de individuele prestaties | 30 |
| 3. Gevolgen van professionele stress voor de organisatorische prestaties | 32 |
| 4. Gevolgen van psychologisch welzijn voor de organisatorische prestaties | 37 |
| Hoofdstuk 4 | |
| Bijdrage van de managementpraktijken tot de organisatorische prestaties | 39 |
| 1. Relaties tussen de HRM-praktijken en de organisatorische prestaties | 41 |
| 2. Rol van de individuele reacties in de relatie tussen HR-praktijken en organisatorische prestaties | 45 |
| Hoofdstuk 5 | |
| Hypothetisch model en methodologische voorstellen | 48 |
| 1. Hypothetisch model | 49 |
| 2. Onderzoeksmethodes | 51 |
| 3. Verwachte resultaten | 51 |
| Bibliografie | 52 |

INLEIDING

Is het rendabel om te investeren in het welzijn van de werknemers?

In België legt de wetgeving van 1996 betreffende het welzijn op het werk, aangevuld door cao 71 van 1999, elke werkgever de verplichting op om een diagnose uit te voeren en een plan op te stellen ter preventie van de psychosociale belasting op het werk. Deze wet is nu enkele jaren van kracht en we stellen vast dat de praktijken kwalitatief sterk verschillen en moeilijk te veralgemenen zijn. Hoewel er diverse nauwkeurige diagnosemethodes van de psychosociale belasting verspreid werden (met name de vragenlijst Beleving en beoordeling van de arbeid, gebruikt door DiOVA of de WOCCQ, uitgewerkt door I. Hansez aan de Universiteit van Luik) die geleid hebben tot de samenstelling van uitgebreide referentiedatabases, blijven veel werkgevers gebruik maken van oppervlakkige en weinig betrouwbare methodes die heel sporadisch worden toegepast op heel beperkte personeelsgroepen. De vraag van de werkgevers om solide diagnosemethodes toe te passen, lijkt niet te stijgen, lijkt zelfs eerder af te nemen. Dit bewijst de geleidelijke afname van de diagnoseaanvragen gebaseerd op de vragenlijst Beleving en beoordeling van de arbeid. Achter deze moeilijke toepassing van de wetgeving schuilen twee dringende vragen voor de werkgevers:

1° Is het mogelijk om, afgezien van de diagnose, realistische en efficiënte praktijken in te voeren om het welzijn van de werknemers te verbeteren?

Een diagnosemethode van de psychosociale belasting wekt verwachtingen op en vraagt om actieplannen. Als de eerste ervaring met een diagnosemethode zonder gevolgen blijft, aarzelen veel bedrijven om die ervaring te herhalen. Welke praktijken inzake HR-beheer en management kunnen geactiveerd worden en, vooral, zijn die praktijken efficiënt? Veel publicaties bevestigen het verband tussen HRM-praktijken, methodes van werkorganisatie en managementstijlen enerzijds en welzijn van de werknemers anderzijds. De doeltreffendheid en efficiëntie van deze praktijken moeten nog aangetoond worden op macroniveau, op basis van een kosten-

batenanalyse van de praktijken inzake diagnose en preventie van de psychosociale belasting op het werk.

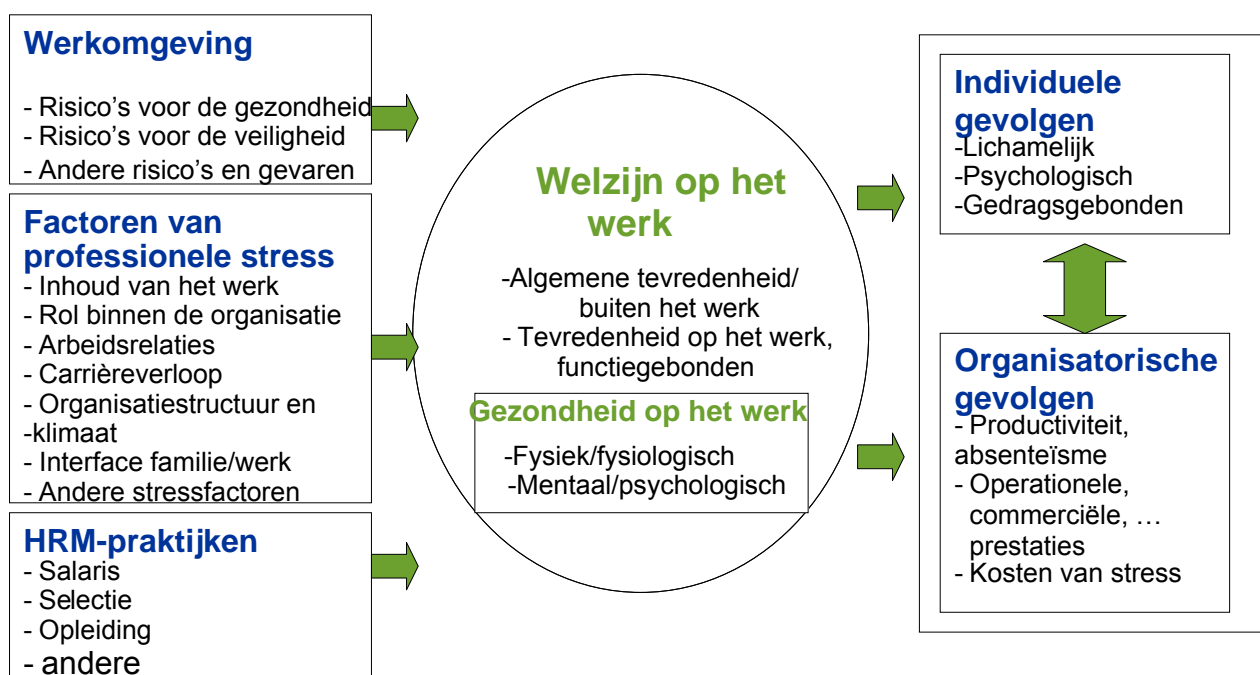
2° Houdt het welzijn van de werknemers, positief of negatief, verband met de organisatorische prestaties?

Nu de druk om te presteren steeds groter wordt, zowel in de openbare als de privésector, kan de vraag over de efficiëntie van een beleid inzake welzijn op het werk niet los gezien worden van die over de impact op de organisatorische prestaties. Het welzijn van de werknemers bevorderen, is dat niet meer dan een vorm van liefdadigheid die dan wel tot de sociale verantwoordelijkheid van de onderneming behoort, maar in wezen toch duur is en slechte resultaten oplevert voor de onderneming? Of is het welzijn van de werknemers daarentegen, krachtens het principe dat een gelukkige werknemer ook een productievere werknemer zou zijn, een factor die de kosten doet dalen (vb. kosten voor absentieïsme en personeelsverloop) en leidt tot betere prestaties op commercieel, productief en, uiteindelijk, boekhoudkundig vlak?

De problematiek waar dit project om draait, kan dus als volgt geformuleerd worden:

Is welzijn op het werk een bemiddelende variabele in de relatie tussen HRM-praktijken, methodes van werkorganisatie en managementstijlen enerzijds en organisatorische prestaties anderzijds?

Ons referentiemodel voor dit onderzoek sluit nauw aan bij het model uitgewerkt door Danna en Griffin (1999). Op basis van een synthese van de literatuur hebben deze auteurs een model opgesteld dat de plausibele verbanden tussen gezondheid en welzijn op het werk weergeeft met, enerzijds, hun individuele en organisatorische gevolgen en, anderzijds, de belangrijkste categorieën van antecedenten behandeld in de literatuur.



Uit dit model halen we vier werkprincipes die de rest van dit rapport zullen structureren.

1° Het begrip welzijn op het werk is een veelomvattend concept met een grotere reikwijdte dan de begrippen fysieke en mentale gezondheid op het werk. Meer specifiek verwijst het concept welzijn niet alleen naar de afwezigheid van pathologieën of fysieke en mentale ziekten en handicaps, maar ook naar een algemener gevoel van tevredenheid en ontplooiing op en naast het werk. Deze conceptualisatie van welzijn op het werk, zoals gedefinieerd in de wetenschappelijke literatuur over arbeidspsychologie en HR-management, wordt besproken in hoofdstuk 1 en vergeleken met de conceptualisatie van welzijn die wordt gehanteerd in de Belgische wetgeving. Vooral de plaats van het concept stress in de wettelijke en wetenschappelijke benaderingen van welzijn wordt beter afgebakend.

2° Op basis van hun conceptualisatie leggen Danna en Griffin drie categorieën van antecedenten van welzijn op het werk vast.

Ten eerste, de risicofactoren voor de gezondheid en de veiligheid van de werknemer, een traditioneel aandachtspunt in de wetgeving inzake bescherming op het werk, in de ergonomie en de arbeidsgeneeskunde. In dit rapport komen deze factoren minder aan bod omdat wij een ruimere welzijnsopvatting hanteren waarin deze risicofactoren slechts een bescheiden rol spelen.

Daarna benadrukken Danna en Griffin het bestaan van individuele variabelen die hoofdzakelijk samenhangen met de persoonlijkheidskenmerken en een wezenlijke invloed hebben op de welzijnsbeleving van een individu. Omdat onze vraag gericht is op de rol van de organisatorische variabelen in het welzijn, zullen we niet specifiek ingaan op deze individuele variabelen.

Tot slot, op basis van de uitgebreide bestaande literatuur in het domein van stress, wijzen de auteurs op een reeks organisatorische factoren in verband met het ontwerp van de werkposten, de bepaling van de rollen, het carrièrebeheer, het relationele klimaat, de structuur en de cultuur van de organisatie, de samenhang tussen het beroeps- en privéleven, waarvan bewezen is dat die een invloed hebben op het welzijn. We merken op dat, aansluitend bij de transactionele benadering van stress (Lazarus & Folkman, 1984), deze factoren zowel betrekking kunnen hebben op objectieve kenmerken van de werkomgeving als op de perceptie van deze omgeving door de individuen zelf, een waarnemingsproces dat noodzakelijkerwijs subjectief is. Deze factoren worden geanalyseerd in het tweede hoofdstuk van dit rapport.

3° Tot slot, op een manier die heel relevant is voor ons rapport, onderscheiden de auteurs twee niveaus van gevolgen van welzijn op het werk. Eerst, op individueel niveau, zouden de gevolgen van welzijn van lichamelijke, (vb. slaapkwaliteit), psychologische (ontplooiing) en gedragsgebonden (vertrek uit de onderneming, prestaties op het werk) aard zijn. Op een tweede niveau is het van belang om de effecten van het welzijn op de globale prestaties van de organisatie te analyseren, effecten die tot nu toe werden afgebakend op basis van de diverse kosten

(absenteïsme, productiviteitsdaling, ...) veroorzaakt door een gebrek aan welzijn. Deze vraag komt aan bod in hoofdstuk 3 van dit rapport.

Dit model zal dus de eerste drie hoofdstukken van dit rapport structureren. Om te kunnen stellen dat welzijn een bemiddelende rol speelt tussen de kenmerken van de werkomgeving en de organisatorische prestaties, moeten we eerst aantonen dat deze kenmerken een invloed hebben op de organisatorische prestaties. Het is deze relatie die we zullen onderzoeken in het vierde hoofdstuk door enkele publicaties in dit recente onderzoeksdomein te bespreken, die trachten aan te tonen dat de HR-praktijken en organisatorische kenmerken bijdragen tot de diverse essentiële dimensies van de organisatorische prestaties.

Dit literatuuroverzicht is bedoeld om operationele onderzoekshypotheses te formuleren en de mogelijke methodologische voorstellen te formuleren die een empirisch antwoord kunnen geven op onze onderzoeksvraag. Dit hypothetisch model en dit methodologisch kader worden voorgesteld in het vijfde hoofdstuk van dit onderzoeksrapport.

HOOFDSTUK 1

Het concept welzijn op het werk

Een analyse van de potentiële relaties tussen welzijn op het werk en organisatorische prestaties zal in de eerste plaats nauw samenhangen met de opvatting van welzijn op het werk die wordt gekozen. Kahn en Juster (2002) hebben een heel nauwkeurig overzicht opgesteld van de problemen die de wetenschappelijke literatuur heeft om het begrip welzijn te formuleren en te meten. De moderne opvatting van welzijn op het werk is immers verankerd in twee aparte tradities.

Het begrip welzijn op het werk is eerst en vooral een juridische constructie, overgenomen in de Belgische en Europese wetgeving, die aanvankelijk gericht was op de gezondheid en de veiligheid van de werknemers en langzaam geëvolueerd is om ook rekening te houden met ruimere risicofactoren van meer psychosociale aard, als antwoord op de grondige verschuivingen in de activiteiten van de werknemers, de organisatorische context en de economische en technologische omgeving waarin het werk zich vandaag situeert. Bij deze opvatting, waarvan de kernelementen besproken worden in het eerste deel van dit hoofdstuk, lag de nadruk vooral op de medische en ergonomische dimensies van het welzijn en op de kosten veroorzaakt, voor de onderneming en voor de maatschappij, door een achteruitgang van de gezondheidstoestand van de werknemers. Deze opvatting sluit aan bij een visie op de functie van HR-management die rechtstreeks geïnspireerd is op het administratieve model beschreven door D. Ulrich (1997). De prioriteit van de HR-functie is het beheer van de personeelsleden en de werkposten in overeenstemming met een juridisch-administratief kader dat resulteert uit het sociaal overleg en garant staat voor een goed evenwicht tussen de belangen van de werknemers en de belangen van de werkgevers. In dit model is de prestatie van de onderneming een onvermijdelijk resultaat van een goede werkorganisatie en een rationeel, optimaal gebruik van de productiefactoren, inclusief de menselijke factor. De gebrekkige prestaties verbonden aan de menselijke factor zijn hoofdzakelijk te wijten aan de onbeschikbaarheid van de werknemers: invaliditeit en absentisme omwille van ziekten en arbeidsongevallen. Logisch gezien is de aandacht van de sociale actoren gericht op het ontwerp van de werkposten en de veiligheid van de werkomgeving die

elke schadelijke invloed op de gezondheid van de werknemers kunnen voorkomen, omschreven als werkbekwaamheid.

Een tweede benadering van welzijn op het werk vindt zijn oorsprong in een meer humanistische opvatting over werk, overgenomen uit de tak van de human resources, die de nadruk legt op de rol van de tevredenheid en de motivatie in de prestaties van de werknemer en meer algemeen van de onderneming. Een arbeider aanwerven die geschikt is voor het werk is geen garantie meer voor de goede werking en de productiviteit van de organisatiemodellen. De baanbrekende onderzoeken verricht in de jaren 30 door Elton Mayo in de fabrieken van Western Electric brengen grote schommelingen aan het licht in de productiviteit van de individuen en de teams binnen eenzelfde werkorganisatie. Deze schommelingen staan bovendien helemaal los van ergonomische factoren (helderheid van de omgeving, arbeidsduur, organisatie van de pauzes) waarvan in die tijd aangenomen werd dat die een invloed hadden op de lichamelijke toestand en, uiteindelijk, op de productiviteit van de werknemers in een industriële omgeving. Ze kunnen daarentegen duidelijk worden verklaard door psychosociale factoren (aandacht besteed aan de werknemers, meer autonomie op het werk, lossere leadershipstijl, groepsdynamiek) die de motivatie en tevredenheid op het werk beïnvloeden. De HR-functie gaat zich dan massaal toespitsen op een ondersteunende en mobiliserende rol van de werknemers, door praktijken toe te passen die gericht zijn op de verrijking van het werk, op opleiding en carrièrebeheer om zo beter rekening te kunnen houden met de individuele aspiraties en te voldoen aan de hogere behoeften van de mens. De globale organisatorische prestatie wordt gezien als rechtstreeks afhankelijk van de individuele prestaties die op hun beurt nauw samenhangen met het niveau van motivatie, betrokkenheid en tevredenheid van de werknemers. Dit is het begin van het model “employee champion” beschreven door D. Ulrich en het paradigma van de “Happy/productive worker”. Deze tweede opvatting over welzijn op het werk wordt voorgesteld in het tweede deel van dit hoofdstuk.

1- Welzijn op het werk in het Belgisch wetgevend kader

Het begrip welzijn op het werk verschijnt voor het eerst in de Belgische wetgeving met de wet van 4 augustus 1996, ook de “welzijnswet” genoemd, die de wet van 10 juni 1952 vervangt betreffende de gezondheid en de veiligheid van de arbeiders alsmede de netheid van de werkplek. Zoals de titel van de wet aangeeft, wordt er voortaan eerder gesproken over “welzijn” en “stresspreventie”, waardoor ons wetgevend kader een psychologische dimensie krijgt. Deze wet, gevolgd door de uitvoeringsbesluiten, legt 7 domeinen vast die deel uitmaken van een beleid inzake welzijn op het werk, namelijk:

- 1° arbeidsveiligheid;
- 2° bescherming van de gezondheid van de werknemer op het werk;
- 3° psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, met vooral geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk;

- 4° ergonomie;
- 5° arbeidshygiëne;
- 6° verfraaiing van de arbeidsplaatsen;
- 7° maatregelen genomen door de onderneming inzake leefmilieu, wat hun invloed op punten 1 tot 6 betreft.

Het begrip psychosociale belasting maakt duidelijk zijn intrede en verruimt de traditionele actiegebieden van de wetgeving inzake de preventie van de risico's op het werk en de bescherming van de werknemer. Deze wet wordt aangevuld met diverse andere wetgevende maatregelen die het begrip psychosociale belasting geleidelijk zullen verduidelijken.

Op 30 maart 1999 keurt de Nationale Arbeidsraad collectieve arbeidsovereenkomst nr. 72 goed betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk, een overeenkomst die geratificeerd wordt door het Koninklijk Besluit van 21 juni 1999 (Belgisch Staatsblad van 9 juli 1999). Cao nr. 71 definieert de psychosociale belasting door zich te baseren op het begrip stress, namelijk "door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden, te voldoen". We merken op dat deze definitie van stress overeenstemt met de definitie opgesteld door het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk, opgericht in 1996 om de beleidslijnen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden binnen de Europese Unie te coördineren en te bevorderen. Volgens dit agentschap "ervaren mensen stress als zij een onevenwicht ervaren tussen wat er van hen gevraagd wordt en wat ze in huis hebben om aan deze verwachtingen te voldoen. Hoewel het ervaren van stress een psychologisch verschijnsel is, heeft stress ook een uitwerking op de lichamelijke gezondheid van mensen."¹. De Europese kaderovereenkomst over stress op het werk, ondertekend op 8 oktober 2004 door de Europese sociale partners, neemt de definitie van stress vermeld in cao nr. 72 trouw over.

Tot slot definieert het Koninklijk Besluit van 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk als volgt: "elke belasting van psychosociale aard die haar oorsprong vindt in de uitvoering van het werk of die voorkomt naar aanleiding van de uitvoering van het werk, die schadelijke gevolgen heeft voor de lichamelijke of psychische gezondheid van de persoon." Stress gebonden aan de arbeidsomstandigheden, relationeel leed geleden bij bepaalde conflicten tussen personen of groepen, geweld, pesterijen zijn ook elementen die aan de basis liggen van een psychosociale belasting. Tot de gevolgen voor de lichamelijke gezondheid behoren volgens de wet aandoeningen zoals slaapstoornissen, verhoogde bloeddruk, ademhalingsmoeilijkheden, hoofdpijn, buikklachten. De gevolgen voor de mentale gezondheid omvatten dan weer aandoeningen zoals depressie, gebrek aan motivatie, angstaanvallen of zelfmoordgedachten... Artikel 3 van dit Koninklijk Besluit bevestigt de verplichting van de werkgever om systematisch de factoren van psychosociale belasting op te sporen: "Binnen het kader van het dynamisch risicobeheersingssysteem identificeert de werkgever de situaties die aanleiding

¹ http://osha.europa.eu/nl/topics/stress/definitions_and_causes

kunnen geven tot het ontstaan van psychosociale belasting en bepaalt hij en evalueert hij de risico's. Bij de uitvoering van deze risicoanalyse houdt de werkgever met name rekening met de situaties waarin er stress, conflicten, geweld of ongewenst seksueel gedrag op het werk aanwezig zijn."

Deze wetgeving inzake welzijn op het werk zal de weg vrijmaken voor nieuwe praktijken en bepalingen voor de preventie en bescherming van de werknemer tegen psychosociale belasting, enerzijds gericht op geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag en anderzijds op professionele stress. Dit onderzoek houdt zich specifiek bezig met dit laatste luik.

De diagnosepraktijken van psychosociale belasting gericht op de professionele stressfactoren komen heel snel voor de uitdaging van de concrete toepassing van dit begrip te staan². De indicatoren waarmee rekening zou kunnen worden gehouden blijken inderdaad heel divers, met positieve en negatieve ervaringen die nu eens focussen op heel specifieke symptomen (zoals kwaliteit van de slaap) en dan weer op meer algemene gevoelens en houdingen (zoals algemene tevredenheid). Bij wijze van voorbeeld, de vragenlijst Beleving en beoordeling van de arbeid hanteert vijf indicatoren van welzijn: herstelbehoefte, piekeren, plezier in het werk, betrokkenheid bij de organisatie en emotionele reacties. De maatstaf voor welzijn in het kader van de WOCCQ, SPPN, omvat twee dimensies: negatieve professionele stress en positieve professionele stress. Deze twee dimensies worden gemeten aan de hand van 19 items die betrekking hebben op heel uiteenlopende concepten, zoals tevredenheid op het werk, vermoeidheid en uitputting, het energieniveau op het werk, misselijkheid en slapeloosheid, ... Deze twee instrumenten kiezen dus voor een relatief ruime en opportunistische opvatting van welzijn die verder reikt dan het eigenlijke begrip stress en rekening houdt met indicatoren van tevredenheid, betrokkenheid en plezier, typisch voor de humanistische benadering voorgesteld in het tweede deel van dit hoofdstuk. Ze tonen aan dat er vandaag geen consensus bestaat om een beperkt en vast aantal dimensies te bepalen die duidelijk onderscheiden, homogeen en relevant zijn om dit concept van welzijn op het werk concreet te kunnen toepassen.

In een domein dat samenhangt met dat van stress, heeft het concept burn-out, een van de mogelijke gevolgen van langdurige professionele stress, geleid tot de uitwerking van een instrument dat algemeen aanvaard en gebruikt wordt, ondersteund door drie duidelijk omliggende concepten: emotionele uitputting, depersonalisatie en gebrek aan bekwaamheid (Maslach & Jackson, 1986). Demerouti, Bakker, Vardakou en Kantas (2003) definiëren burn-out als een extreme vorm van vermoeidheid als gevolg van een langdurige en intense fysieke, affectieve en cognitieve spanning veroorzaakt door een langdurige blootstelling aan specifieke arbeidsomstandigheden (of stressoren).

De Maslach Burnout Inventory (MBI) werd aanvankelijk opgesteld om burn-out te evalueren bij werknemers die rechtstreeks in contact komen met de klanten. *Emotionele uitputting* beschrijft de affectieve en gevoelstoestand van het individu en

² Voor een kritisch overzicht van 22 beschikbare methodes, cf. Delaunois M., Malchaire J., Piette A, Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail & ergonomie, Vol XXXIX, N° 1 -2002

verwijst naar een situatie waarbij de emotionele reserves uitgeput zijn. Werknemers die emotioneel uitgeput zijn, merken dat ze over onvoldoende aanpassingsvermogen beschikken en zich niet meer kunnen geven op het werk. De energie die ze hadden en in hun werk konden steken is opgebruikt; ze beschikken niet meer over de nodige middelen om hun werk te kunnen doen. *Depersonalisatie*, in de literatuur ook aangeduid met de woorden “cynisme” en “vervreemding” is een reactie op de emotionele uitputting. Deze term verwijst naar een proces waarbij de werknemers zich losmaken van hun werk. Ze gaan dan een brutale of onverschillige houding ontwikkelen/aannemen ten opzichte van hun werk, hun prestaties en derden die verband houden met hun werk (klanten, collega’s) (Halbesleben & Buckley, 2004). Tot slot, een *verminderde persoonlijke bekwaamheid*, in de literatuur ook persoonlijke efficiëntie genoemd, wijst op de neiging van het individu om zichzelf negatief te beoordelen: de werknemers voelen dat ze hun werk niet meer zo goed kunnen doen als vroeger. Hoewel deze drie factoren bevestigd worden door talrijke empirische bewijzen voor verschillende beroepen en nationaliteiten, merken we toch op dat bepaalde onderzoekers (Kalliath, 2000; Shirom & Ezrachi, 2003) een model met twee factoren hebben voorgesteld, met enkel de emotionele uitputting en de depersonalisatie en dus zonder het laatste element van de MBI: de verminderde persoonlijke gewaarwording. Deze onderzoekers baseren zich op methodologische en conceptuele argumenten en vooral op het feit dat de persoonlijke gewaarwording eerder een factor van de persoonlijkheid is dan een symptoom van burn-out. Bovendien zijn de empirische verbanden tussen de persoonlijke bekwaamheid en bepaalde houdingen (tevredenheid op het werk en betrokkenheid bij de organisatie) veel minder sterk dan de verbanden tussen emotionele uitputting of cynisme en de houdingen.

2- Welzijn op het werk in het model van de “Happy-productive worker”

De humanistische benadering van welzijn op het werk is niet nieuw. In 1986 schreef Staw al: “The issue is how to manage an organization so that employees can be both happy and productive”. De definitie van welzijn bepaald door Danna en Griffin (1999) sluit hierbij aan, want zij zeggen dat “well being is viewed as comprising the various life/non-work satisfactions enjoyed by individuals (satisfaction and/or dissatisfaction with social life, family life, recreation, spirituality, etc), work/job related satisfactions (satisfaction and/or dissatisfaction with pay, promotion opportunities, the job itself, co-workers, ...), and general health. Health, in turn [...] comprises the combination of such mental/psychological indicators as affect, frustration, and anxiety and such physical/physiological indicators as blood pressure, heart condition, and general physical health.”. Dus, volgens deze auteurs, is de term welzijn een concept dat tegelijk een subjectieve dimensie van tevredenheid omvat en een dimensie van lichamelijke en psychologische gezondheid. Omdat de aspecten lichamelijke en psychologische gezondheid besproken worden in het eerste deel van dit hoofdstuk, proberen we hier beter te omschrijven wat het concept psychologisch welzijn inhoudt.

Bijna 20 jaar geleden heeft Ryff (1989) een onderzoek gevoerd om te omschrijven wat psychologisch welzijn betekent of, meer precies, wat een “positieve psychologische werking” (positive psychological functioning) inhoudt. Heel uiteenlopende theoretische stromingen hadden dit fenomeen bestudeerd en Ryff (1989) heeft vele overeenkomsten ontdekt tussen de verschillende auteurs. Zo onderscheidt ze zes elementen in de “positieve psychologische werking”:

- *Zelfaanvaarding*: een positieve houding hebben ten opzichte van zichzelf en zijn verleden. Deze eigenschap wordt het vaakst genoemd in de literatuur.
- *Positieve relaties met anderen*: omvat de hartelijke relaties, vertrouwensrelaties, liefde, vriendschap, empathie, vereenzelviging met anderen,...
- *Autonomie*: omvat de onafhankelijkheid, eigen keuzes kunnen maken zonder behoefte te hebben aan de goedkeuring van anderen, afstand nemen van angsten, overtuigingen en normen van buitenaf.
- *Beheersing van de omgeving*: zich openstellen voor activiteiten die buiten het ik staan en waarbij we een beroep doen op onze creativiteit om de omgeving waarin we evolueren te beheersen.
- *Doelen van het leven*: doelen en plannen hebben, zijn leven in een bepaalde richting sturen en dus om het gevoel te krijgen dat het leven zin heeft.
- *Persoonlijke groei*: zijn potentieel benutten, groeien, zich openstellen voor ervaringen, continu in ontwikkeling zijn in plaats van vast blijven zitten en alleen maar zijn eigen problemen oplossen.

Dus zichzelf aanvaarden, goede relaties onderhouden met anderen, zelfstandig zijn, zijn omgeving beheersen, zin geven aan het leven en continu in ontwikkeling zijn, zijn allemaal facetten van een goede psychologische werking en dus van psychologisch welzijn.

Tien jaar later geven Wright en Cropanzano (1999) een iets ruimere definitie van het concept dat ons interesseert. Volgens hen is “geluk” of psychologisch welzijn een concept dat meerdere definities kan hebben. Maar als we volgens deze auteurs spreken over een gelukkig iemand, verwijst dit naar twee kenmerken. Het eerste is het feit dat een gelukkig persoon geneigd is om meer positieve emoties te beleven dan negatieve emoties. Het tweede kenmerk is de globale dimensie van geluk. Die heeft betrekking op ons hele leven. Deze auteurs (2000) voegen nog een derde kenmerk toe aan deze twee kenmerken: subjectiviteit. Iemand is immers gelukkig als hij denkt dat te zijn. Om deze verschillende kenmerken samen te vatten: psychologisch welzijn is dus een subjectieve en globale beoordeling van een persoon die een groot aantal positieve emoties voelt en redelijk weinig negatieve emoties.

In de invloedssfeer van deze zeer Noord-Amerikaanse positieve psychologie is het vandaag het concept van psychologische gezondheid op het werk dat op de voorgrond staat. Dit wordt in de eerste plaats gedefinieerd als de bevrediging van de drie fundamentele behoeften van competentie, autonomie en sociale aanvaarding bepaald door Deci en Ryan (1985). Vooral Wright en Cropanzano (2004) hebben kritiek geuit op de te sterke tendens van de organisatorische psychologie om zich

bezig te houden met de negatieve aspecten van het beroepsleven en hebben diverse onderzoeken gevoerd die aansluiten bij deze positieve psychologie.

In de wetenschappelijke publicaties werden diverse empirische benaderingen van het concept welzijn op het werk gehanteerd. De maatstaven voor tevredenheid op het werk zijn ongetwijfeld de oudste en gebruikelijkste concrete toepassingen van dit begrip, hoewel dit meteen ook de meest beperkende zijn omdat ze alleen gericht zijn op de cognitieve en affectieve waardering die een individu voor zijn werk of voor bepaalde aspecten van dit werk heeft (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007). De maatstaven voor psychologisch welzijn weerspiegelen de affectieve of emotionele dimensie van de ervaring en zijn ruimer omdat ze betrekking hebben op het algemene gevoel van gelukkig zijn in het leven. Ze maken gewoonlijk gebruik van adjectieven die de hedonistische emotie van genot (blij, opgewekt, ...) weergeven of a contrario droevigheid en verveling. Veel onderzoeken tot slot gaan pragmatischer tewerk en beschouwen welzijn als een multidimensionaal concept dat vraagt om samengestelde maatstaven (Daniels, 2000). Zo maken Vanhala en Tuomi (2006) gelijktijd gebruik van de General Health Questionnaire van Cooper en Cartwright, de algemene tevredenheidsschaal van Bradburn en de dimensie emotionele uitputting van de Maslach Burnout Inventory. Bij de empirische toepassing leunt deze humanistische benadering van welzijn dus heel nauw aan bij de publicaties die spreken over een opvatting van welzijn gericht op de lichamelijke en mentale gezondheid van de werknemer.

Conclusie

Kortom, hoewel deze twee verschillende tradities gebaseerd zijn op het concept van welzijn op het werk, heeft geen enkele stabiele en coherente maatstaf voor dit gegeven zich algemeen doen gelden. Er zijn eindeloos veel concrete toepassingen die in elkaar lijken over te vloeien, ongeacht de traditie waarop de publicaties gebaseerd zijn. We kunnen hooguit concluderen dat dit complexe begrip alleen vervat kan worden door een multidimensionale opvatting van welzijn.

Een eerste stap van een empirisch onderzoek zou dus zijn om te komen tot een stabiele opvatting van welzijn op het werk en een solide concrete toepassing van het gekozen model uit te werken. De keuzes moeten geleid worden door, enerzijds, de referentie-indicatoren die nu gebruikt worden bij DiOVA (meer specifiek de indicatoren in de vragenlijst Beleving en beoordeling van de arbeid) en, anderzijds, de schalen die gebruikt worden in de wetenschappelijke publicaties die de relatie tussen welzijn op het werk en individuele en organisatorische prestaties onderzocht hebben. De bedoeling is om zo de resultaten te kunnen veralgemenen voor een grotere groep van Belgische werknemers en de resultaten te kunnen vergelijken met die van andere wetenschappelijke studies.

HOOFDSTUK 2

De organisatorische antecedenten van welzijn op het werk

De komst van nieuwe technologieën, de toename van de werklust, outsourcing, de frequente verantwoordelijkheidswissels bij managers, ... iedereen kan zo tal van factoren opsommen die verklaren waarom de psychologische risico's vandaag zwaarder doorwegen op de werknemers dan de fysieke risico's. Er is ook geen gebrek aan wetenschappelijk onderzoek naar de relaties tussen kenmerken van de werkomgeving en diverse facetten van welzijn op het werk. Net als bij de benaderingen van welzijn op het werk in het vorige hoofdstuk, tekenen zich ook hier twee onderzoekslijnen af. Enerzijds, hebben onderzoeken naar stress zich tot taak gesteld om alle organisatorische factoren in kaart te brengen die stress veroorzaken bij de werknemers en daarbij enkele factoren belicht, afhankelijk van het gekozen verklaringsmodel van stress. Zonder volledig te kunnen zijn, bespreken we in het eerste deel van dit hoofdstuk de belangrijkste organisatorische stressfactoren die aan bod komen in deze onderzoeken. Anderzijds werd ook uitgebreid onderzoek verricht naar de organisatorische antecedenten van tevredenheid en psychologisch welzijn op het werk. Vertrekkende van de meta-analyse van Parker en zijn collega's (2003) zullen we in het tweede deel van dit hoofdstuk de organisatorische factoren bepalen die deze twee variabelen het best kunnen voorspellen. Tot slot, op het kruispunt van deze twee onderzoekslijnen, hebben enkele auteurs (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004) onlangs het concept "healthy work organization" voorgesteld en getest. Hun onderzoek, dat heel interessant is voor ons rapport, wordt voorgesteld in het laatste deel van dit hoofdstuk.

1. De organisatorische stressfactoren

De stressfactoren op het werk werden ondergebracht in diverse categorieën (Cooper & Marshall, 1978; Danna & Griffin, 1999; Karasek & Theorell, 1990; van Veldhoven, 2005). In dit rapport delen we de stressfactoren in zeven categorieën in: (1) de intrinsieke opvatting over het werk, (2) het beheer van de arbeidstijd, (3) de

organisatorische rollen, (4) de werkrelaties, (5) de carrièreperspectieven, (6) de organisatorische structuur en het organisatorisch klimaat en (7) de wisselwerking tussen beroeps- en privéleven.

1. Intrinsieke opvatting over het werk

Bepaalde intrinsieke factoren op het werk zijn een bron van stress. De auteurs hebben vooral aandacht voor twee factoren. Om te beginnen, de werkbelasting gebonden aan de werkpost, een belasting die op zich kan opgesplitst worden in diverse elementen: lichamelijke belasting, mentale belasting, emotionele belasting. Een tweede factor houdt verband met de autonomie of de beslissingsvrijheid die de werknemer krijgt bij de uitoefening van zijn werk. Achter deze twee factoren tekent zich uiteraard het beroemde tweedimensionale model van Karasek (1979) af dat de twee volgende factoren vergelijkt:

1. De min of meer hoge psychologische druk rechtstreeks verbonden met de eisen die worden opgelegd bij de uitvoering van de gevraagde taken.

De werkbelasting omvat aanvankelijk de druk die op de werknemer wordt uitgeoefend om een taak sneller uit te voeren of om gelijktijdig meerdere gelijklopende taken uit te voeren. Glowinkowski en Cooper (1986; geciteerd door Danna & Griffin, 1999) hebben inderdaad aangetoond dat een overbelasting aan de basis ligt van een daling van het zelfrespect en andere psychologische problemen.

Dit begrip wordt dan verder uitgewerkt en uitgebreid tot de lichamelijke eisen: blootstelling aan schadelijke producten, een slecht onderhouden werkomgeving of werken met defect materiaal. We kunnen hier ook de mentale werkbelasting aan toevoegen die verwijst naar het concentratieniveau en het aantal taken dat gelijklopend wordt uitgevoerd en die zou stijgen in lijn met de technologische vooruitgang, en de emotionele belasting die verwijst naar de mate waarin het werk emoties losmaakt of vereist. Karasek sluit echter de positieve en stimulerende rol van de uitdaging niet uit, die als voordeel heeft dat de werknemer zich kan ontplooiën en zijn kennis en competenties benutten. In die zin kan te gemakkelijk werk net zoveel stress teweegbrengen als te moeilijk werk.

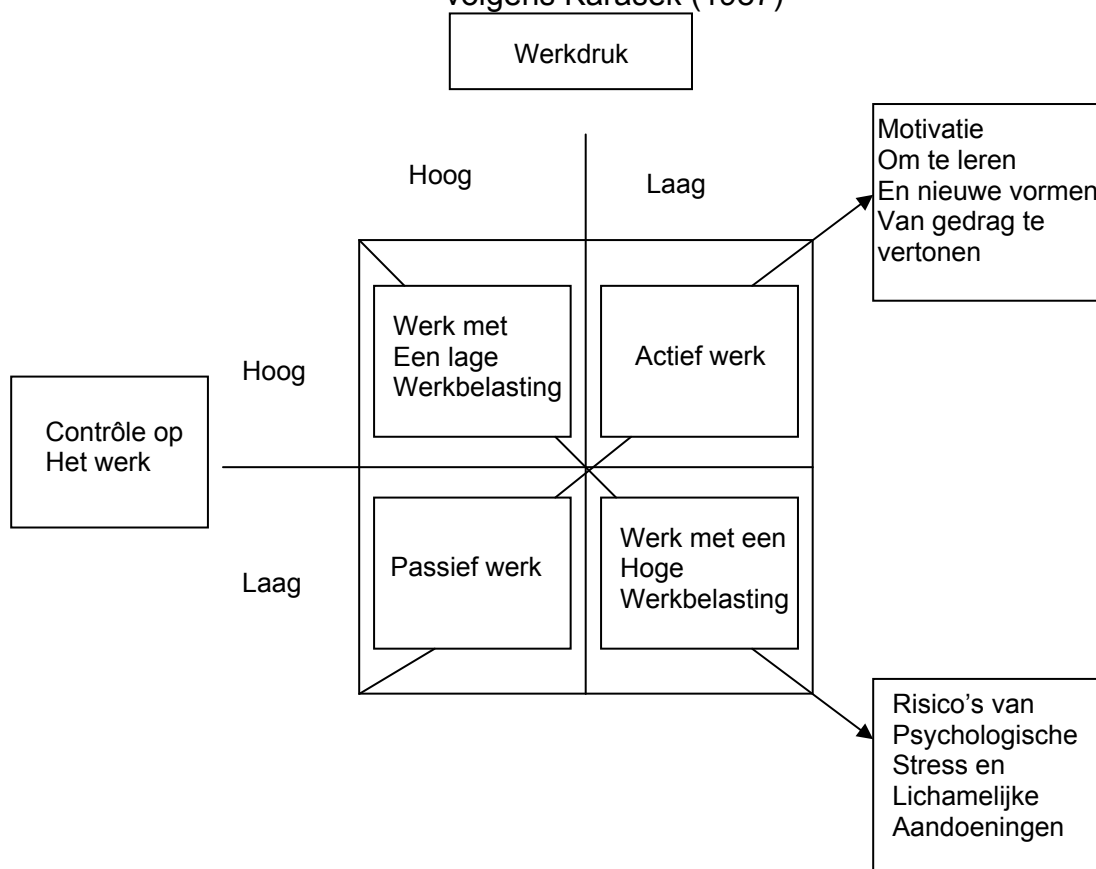
2. De beslissingsvrijheid die de controle (de beheersing) op het werk omvat

Voor de mate van controle van de werknemers op hun activiteit onderscheidt Karasek twee dimensies: de mogelijkheid die de werknemers hebben om hun kennis en hun competenties te benutten en te ontwikkelen en hun vermogen om beslissingen te nemen op de werkplek. Sparks en zijn collega's (2001) definiëren de waargenomen controle op de werkplek als "the extent to which an individual is free to decide how to accomplish a task or goals of the job". Volgens diverse studies heeft een hoog niveau van waargenomen controle een gunstige invloed op de mentale gezondheid in het algemeen en meer specifiek ook op de motivatie, de verantwoordelijkheidszin, de tevredenheid op het werk, de betrokkenheid, de prestaties, de stress en het absentisme (Hackman & Oldham, 1975; Evans & Carrère, 1991; Ganster & Fusilier, 1989).

We moeten echter wel enkele kanttekeningen maken bij de voorgestelde resultaten. Zo blijven er nog veel vragen over de impact van de waargenomen controle op de werknemers. Eerst en vooral moeten we rekening houden met het feit dat controle op het werk een multidimensionaal concept is dat verband houdt met de taak, maar ook met het werktempo en de uurroosters (Ganster, 1988; geciteerd door Sparks et al., 2001). Dan moeten we onthouden dat diverse studies bij autonome werkgroepen de positieve impact hebben aangetoond van autonomie op de productiviteit, maar ook de negatieve impact ervan op het vlak van welzijn, motivatie en absentieïsme. In dezelfde zin is het ook belangrijk om rekening te houden met de individuele verschillen (vb. Hackman & Oldham, 1980). Want als de beslissingsvrijheid te groot is, kan die op sommigen als een dreiging overkomen. Dit is vooral het geval bij mensen die onzelfzeker of stressgevoelig zijn. Het is geruststellend om werk te doen dat wordt afgebakend met een duidelijk omschreven richtlijn, een manier van werken en een na te leven structuur. De afwezigheid van controle is dus niet noodzakelijk een bron van intense stress. Er moet rekening gehouden worden met individuele verschillen en eigenschappen. Er is trouwens altijd een grens aan de vrijheid en de autonomie.

Door de combinatie van deze twee dimensies kan Karasek een onderscheid maken tussen vier werksituaties:

Figuur 2. Voorstelling van het Demand-Control model volgens Karasek (1987)



2. Uurroosters

De economische hervormingen gingen gepaard met herstructureringen van de arbeidstijden (Bosch, 1999). De werkgevers hebben meer flexibiliteit geëist op het vlak van de uurroosters om aan de vraag te kunnen blijven voldoen en met het oog op de onvoorspelbare marktschommelingen. We onderscheiden twee factoren verbonden aan de werkroosters: de arbeidsduur en de flexibiliteit van de werkroosters.

Wat de *arbeidsduur* betreft werden binnen de Europese Unie reglementeringen ingevoerd waardoor het aantal werkuren per week lichtjes gedaald is. In andere regio's gaat de arbeidstijd eerder in stijgende lijn: dat is het geval in landen waar de arbeidsmarkt grondige veranderingen heeft doorgemaakt en waar de kloof tussen rijk en arm groter geworden is (Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten, ...), maar ook in veel ontwikkelingslanden (Sparks et al., 2001). Dit fenomeen kan op meerdere manieren worden verklaard: eerst, de personeelsinkrimpingen die ervoor zorgen dat de resterende werknemers een zwaardere werklast moeten dragen om aan de vraag te voldoen, maar ook de stagnatie of daling van de laagste inkomens die de werknemers ertoe aanzetten om meer uren te werken of een tweede baan te zoeken (Sparks et al., 2001). De gevolgen van langere werkuren, hieronder opgesomd, werden vastgesteld in diverse studies:

- Een vermindering van het psychologisch welzijn en van het plichtsgevoel en de concentratie (Sparks et al., 1997);
- Het vertonen van gedrag dat schadelijk is voor de gezondheid: veel roken, een onaangepast dieet, niet sporten, ... (Sparks et al. 2001);
- Relationele moeilijkheden tussen ouders en kinderen (Sparks et al., 2001).

De resultaten met betrekking tot de *flexibiliteit van de werkuren* zijn meer ambigu. Enerzijds heeft werken met een flexibel uurrooster enkele duidelijke voordelen: de positieve impact van de afstemming van het gezins- en beroepsleven, meer persoonlijke inbreng op het werk, een betere stemming, meer autonomie, tevredenheid en betere prestaties, alsook een daling van de stress, het absentisme en het te laat komen (Christensen & Staines, 1990; Sparks et al., 2001). Toch werd ook aangetoond dat de positieve effecten van flexibele uurroosters met de tijd afzakken, ten minste wat de tevredenheid op het werk, de productiviteit en de prestaties betreft (Baltes et al., 1999). Blijkt ook dat werken met een flexibel uurrooster verschillende nadelen meebrengt, die ook moeten worden ingecalculiseerd: stijging van de kosten, problemen om alle werknemers te coördineren en te superviseren gezien de verschillende uurroosters en de noodzaak om wijzigingen aan te brengen in de bedrijfscultuur (Sparks et al., 2001). Het cruciale element dat deze contrastrijke resultaten verklaart, is het al dan niet vrijwillige karakter van de flexibele uurroosters. Als een individu kiest voor een flexibel uurrooster dan draagt dit bij tot de verlaging van de professionele stress. Dat effect is omgekeerd als de werknemer het flexibele uurrooster krijgt opgelegd.

3. Rol binnen de organisatie

De ambiguïteit van de rol toegekend aan de werknemer, de conflicten over die rollen en het verantwoordelijkheidsniveau ten opzichte van de andere werknemers zijn potentiële stressfactoren (Cooper & Cartwright, 1994; Danna & Griffin, 1999). Zo werd bijvoorbeeld vastgesteld, bij een steekproef van verpleegkundigen, dat de ambiguïteit over de rollen toegekend aan de werknemer, de conflicten, de overbelasting en de niet-overeenstemming van de middelen sterk in verband staan met de tevredenheid en de betrokkenheid op het werk en met de turn-over (Jamal, 1990).

4. Werkrelaties

Van bepaalde variabelen in verband met de werkrelaties werd aangetoond dat die een beduidende invloed hebben op het stressniveau, positief of negatief. We maken in dit deel een onderscheid tussen de effecten van werkrelaties met collega's en van de relatie met de hiërarchische overste, die nauw verbonden is met zijn leadershipstijl. Om in te schatten hoe belangrijk werkrelaties zijn voor de fenomenen van professionele stress werd het model van Karasek aangevuld met een derde dimensie: de sociale ondersteuning die een bufferwerking heeft bij het verschijnen van stress. Deze variabele komt ook aan bod in dit deel.

Wat de *relaties tussen collega's* betreft, heeft een gebrek aan vertrouwen bijvoorbeeld een nefast effect op de bepaling van de rol van de werknemer, zijn tevredenheid op het werk en zijn psychologisch welzijn in het algemeen (Cooper & Cartwright, 1994). Er werd bovendien vastgesteld dat jaloezie en afgunst onder de werknemers kunnen leiden tot gewelddadig gedrag en zelfs pesterijen. In tegenstelling tot de bovenvermelde elementen hebben ondersteuning en gehechtheid een positief effect op het psychologisch welzijn (Vecchio, 1995; geciteerd door Danna & Griffin, 1999).

In de *relaties met de hiërarchische overste* kan een onaangepaste managementstijl desastreuze gevolgen hebben voor de stress van de werknemers. Te weinig of te veel stimulering, gebrek aan communicatie of inspraak in de beslissingen, onvoorspelbaar gedrag, toepassing van de techniek "win-lose", geringschatting van de werknemers, ... zijn allemaal gedragingen die typisch zijn voor een "slechte manager" (Blanchard, 1993; Cooper & Cartwright, 1994). Ook een gebrek aan ondersteuning of "bullying" zijn een bron van stress voor de ondergeschikten (Hoel, Sparks & Cooper, 2001). Bepaalde managementpraktijken hebben dan weer een positieve impact op het welzijn van de ondergeschikten. De ondersteuning van de managers, de kwaliteit van de communicatie en ook transformationeel of transactioneel leadership zijn gunstige elementen met het oog op het welzijn van de werknemers (Mandell & Pherwani, 2003).

Tot slot vermelden we nog een derde dimensie, toegevoegd door Johnson en Hall (1988), die zich redelijk snel bij het tweedimensionale model van Karasek heeft gevoegd: "ondersteuning". Deze matigende factor houdt rekening met de sociale ondersteuning, dit is "de kwantiteit en de kwaliteit van de sociale ondersteuning geboden door de oversten en de collega's". De ondersteuning en de erkenning die, in stijgende volgorde van belang, gegeven worden door de overste, collega's, familie en vrienden, kunnen een efficiënt en positief tegenwicht vormen voor de negatieve

stressfactoren. De sympathie van familie en vrienden vormt in die zin een goede buffer tegen stress, omdat die een matigende rol speelt ten opzichte van de negatieve effecten van buitensporige werkdruk. De ondersteuning van de omgeving zal ook het zelfvertrouwen doen groeien.

Het begrip sociale ondersteuning omvat diverse dimensies:

- De instrumentele ondersteuning: dit is helpen bij een probleem, want de ondersteuning van de omgeving zal het individu ertoe aanzetten om hulp te vragen als hij geconfronteerd wordt met een probleem
- De informatieve ondersteuning: de ondersteuning van de omgeving zal het individu aansporen om raad te vragen over moeilijke onderwerpen
- De emotionele ondersteuning: de ondersteuning van de omgeving zal het individu stimuleren om zijn emoties te uiten, waardoor hij gerustgesteld wordt
- De tastbare ondersteuning: neemt de vorm aan van een gift of een goed.

5. Carrièreontwikkeling

Het toenemende aantal herstructureringen sinds het einde van de 20^e eeuw heeft steeds meer stress veroorzaakt bij de werknemers over het verloop van hun carrière en hun werkzekerheid (Cartwright & Cooper, 1993; Cooper & Cartwright, 1994). Sommige auteurs gaan nog een stap verder door te stellen dat de herstructureringen gekoppeld aan de stijging van het aantal contracten van bepaalde duur, niet alleen aan de basis liggen van een gevoel van onzekerheid op het werk, maar ook van een daling van het moreel, de motivatie en de betrokkenheid van de werknemers (Sparks et al., 2001). Meer nog dan de reële onzekerheid is het dit groeiende gevoel van onzekerheid bij de werknemers dat opmerkelijk is en stress veroorzaakt. Recente studies tonen immers aan dat de waargenomen onzekerheid negatief correleert met de gezondheid en het welzijn op het werk (Sparks et al., 2001). McDonough (2000) heeft bij een steekproef van Canadese werknemers bijvoorbeeld vastgesteld dat de waargenomen onzekerheid in verband stond met lagere zelf gegeven scores van de algemene gezondheid en met een stijging van de gevoelens van ontredde en het geneesmiddelenverbruik. Een steekproef van 5001 Denen die 5 jaar gevolgd werden (Borg, Kristensen & Burr, 2000) en een steekproef van 2000 Zwitserse werknemers (Domenighetti, D'Avanzo & Bisig, 2000) leverden vergelijkbare resultaten op.

6. Werkstructuur- en -klimaat

Het gebrek aan inspraak en effectieve raadpleging van de werknemers, een slechte communicatie, een politisering van de organisatiestructuur zijn stuk voor stuk organisatorische kenmerken die nadelige effecten kunnen hebben op de gezondheid van de werknemers (Cooper & Cartwright, 1994). De gevolgen van fusies/overnames en herstructureringen, zoals een ambigue werkomgeving, een culturele wanverhouding of een gevoel van onzekerheid, leiden tot professionele stress. Volgens Browne (2000, geciteerd door Grawitch, 2006) dragen de managementpraktijken van de vooruitstrevende human resources, die de belangen van de organisatie willen verenigen met het welzijn van de werknemers, bij tot het welzijn van de werknemers.

7. Beheer van het beroeps- en privéleven.

Er werd vastgesteld dat het niet evident is om tegelijk het privé- en het beroepsleven te beheren, vooral bij tweeverdieners of individuen die financiële moeilijkheden hebben of een crisis doormaken in hun leven. De wisselwerking tussen beroeps- en privéleven kan leiden tot “spillover stress”, dit is stress die de neiging heeft om uit te breiden over beide sferen (privé en professioneel) en niet beperkt blijft tot de oorspronkelijke sfeer (Danna & Griffin, 1999). Fletcher (1988; geciteerd door Danna & Griffin, 1999) heeft bijvoorbeeld aangetoond dat stress op het werk de psychologische gezondheid en tevredenheid van het koppel aantast.

2. De organisatorische factoren van psychologisch welzijn en tevredenheid op het werk

Nog een productief onderzoeksdomein naar de relatie tussen werkomgeving en welzijn op het werk is dat van de tevredenheid op het werk en, recenter, het psychologisch welzijn op het werk. Parker en zijn collega's (2003) hebben 464 wetenschappelijke artikels over dit thema overlopen. Ze hebben uit deze literatuur 94 artikels gekozen waarin de resultaten gepubliceerd worden van empirische onderzoeken bij 121 steekproeven, met in totaal 65.830 proefpersonen. De resultaten van deze studies werden opnieuw geanalyseerd aan de hand van de klassieke meta-analytische procedures en met behulp van structurele vergelijkingsmodellen. Er werd vijf categorieën van antecedenten vastgelegd voor tevredenheid en psychologisch welzijn op het werk:

- 1-de kenmerken van de rol: ambiguïteit, overbelasting en rollenconflicten
- 2-de intrinsieke kenmerken van het werk: afwisseling, uitdaging, belang, autonomie bij de uit te voeren taken
- 3-de leadershipstijl: ondersteuning, participatieve stijl, doelgerichtheid
- 4-de kwaliteit van de interacties binnen de werkgroep: samenwerking, enthousiasme en groepstrots
- 5-de structuur, cultuur en beheerspraktijken ontwikkeld binnen de organisatie: innovatie, verspreiding van de informatie, ...

Diverse afhankelijke variabelen werden meegerekend, waaronder de tevredenheid op het werk, het psychologisch welzijn, de motivatie en de individuele prestaties op het werk. De onderstaande tabel 1 geeft de coëfficiënten weer van de meta-analytische correlaties waartoe de auteurs besloten hebben. We stellen vast dat de vijf gekozen categorieën van antecedenten allemaal gemiddelde tot hoge correlaties vertonen met tevredenheid op het werk en psychologisch welzijn. Deze correlaties liggen iets lager voor motivatie. We merken ook op dat tevredenheid een correlatie van .266 heeft met de prestaties op het werk, wat de stelling van de “happy/productive worker” bevestigt. Daar waar onderzoeken naar stress, sterk beïnvloed door het model van Karasek, zeer sterk de nadruk hebben gelegd op de inhoud van het werk als verklarende factor, benadrukken de onderzoeken naar tevredenheid op het werk eerder de rol van de relationele en organisatorische omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd.

Aan de hand van de structurele vergelijkingsanalyses hebben de auteurs bovendien kunnen aantonen dat de relatie tussen de elementen van de werkomgeving en de individuele prestaties op het werk volledig gemediatiseerd wordt door de tevredenheid op het werk. Dit is een belangrijk resultaat dat de gegrondheid bevestigt van de hypothese waar dit literatuuroverzicht om draait: welzijn op het werk, ten minste in een humanistische opvatting, kan een intermediaire variabele zijn tussen de kenmerken van de werkomgeving en de individuele prestaties.

Tabel 1: Meta-analytische correlaties tussen de kenmerken van de werkomgeving en tevredenheid, welzijn en prestaties op het werk volgens Parker et al. (2003)

| | TEVREDENHEID OP HET WERK | PSYCHOLOGISCH WELZIJN | MOTIVATIE | PRESTATIES OP HET WERK |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|
| Rol | 0.284 (N=5331) | | 0.094 (N= 349) | 0.055 (N=2391) |
| Inhoud van het werk | 0.216 (N=17194) | 0.354 (N=2168) | 0.195 (N=1675) | 0.101 (N=2705) |
| Leadership | 0.408 (N=5420) | 0.438 (N=7814) | 0.206 (N=1365) | 0.157 (N=2715) |
| Groep | 0.482 (N=15015) | 0.253 (N=8393) | 0.228 (N=1615) | 0.122 (N=2678) |
| Organisatie | 0.420 (N=21608) | 0.287 (N=1966) | 0.202 (N=1497) | 0.126 (N=5795) |
| Tevredenheid | - | 0.296 (N=1387) | 0.292 (N=883) | 0.266 (N=3059) |
| Psychologisch welzijn | - | - | Geen gegevens beschikbaar | Geen gegevens beschikbaar |
| Motivatie | - | - | - | 0.139 (N=724) |

Het is wel belangrijk om te wijzen op een grote beperking van de voorgestelde meta-analyse: deze is uitsluitend gebaseerd op onderzoeken uitgevoerd op individueel niveau. Het zijn dus niet de objectieve kenmerken van de werkomgeving die gemeten worden in de besproken onderzoeken, maar wel de perceptie van deze omgeving door de individuen. We beschikken ook niet over maatstaven voor de organisatorische prestaties. We merken op dat deze grote beperking ook geldt voor het merendeel van de publicaties over stress die eerder werden samengevat.

3. Het model van de “Healthy work organization”

Met de bedoeling een synthese te maken van de onderzoeken naar de organisatorische antecedenten van professionele stress en de onderzoeken die, bij human resources, de kenmerken van de efficiëntste organisaties hebben belicht,

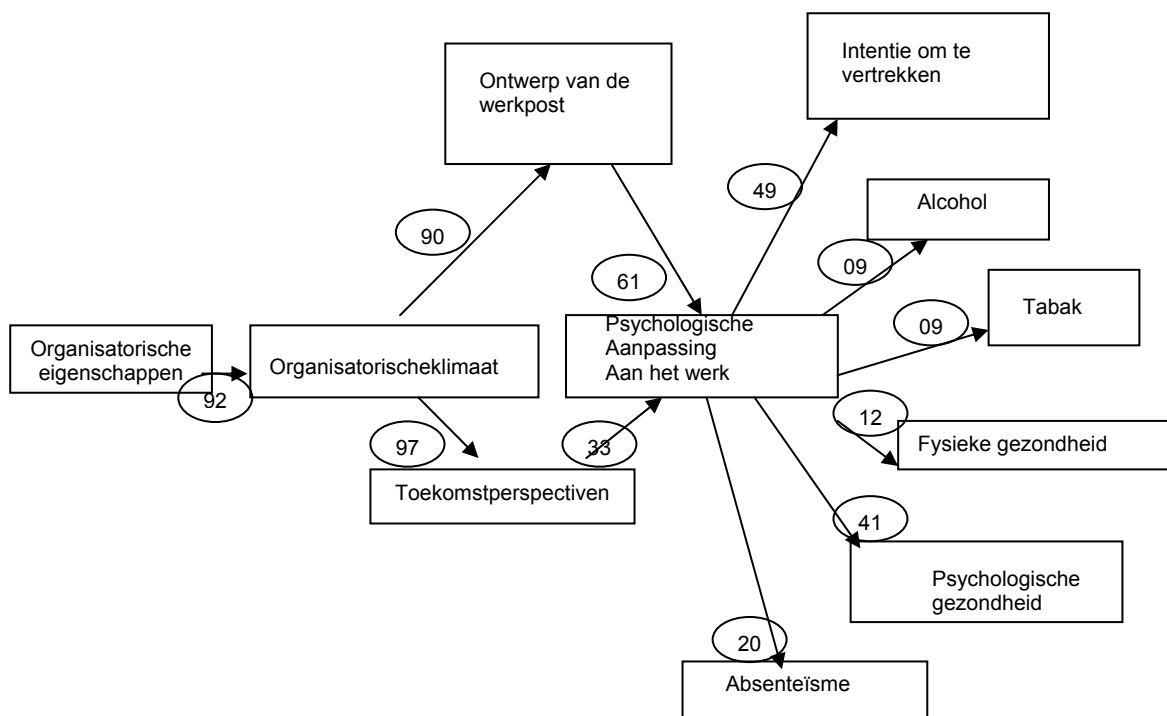
hebben Wilson en zijn collega's (2004) het concept "Healthy work organization" voorgesteld. De "Healthy work organization" wordt gedefinieerd als een organisatie die wordt gekenmerkt door intentionele, systematische en samenwerkende inspanningen om het welzijn van de werknemers en de productiviteit te maximaliseren en die goed uitgedacht en zinvol werk aanbiedt, een sociale en ondersteunende werkomgeving, haalbare en rechtvaardige carrièrekansen en een verbetering van de wisselwerking tussen werk en privéleven (Wilson et al., p.567). Op basis van eerdere onderzoeken selecteren de auteurs de volgende kenmerken.

Tabel 2: Kenmerken van de Healthy Work Organization volgens Wilson et al., (2004)

| | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontwerp van de werkpost | <ul style="list-style-type: none"> - werkbelasting - controle/autonomie - inhoud van het werk - duidelijkheid van de rol - werkomgeving en fysieke arbeidsomstandigheden - werkroosters |
| Organisatorisch klimaat | <ul style="list-style-type: none"> - communicatie - inspraak en betrokkenheid bij de beslissingen - organisatorische ondersteuning - ondersteuning van de collega's - veiligheidsklimaat op het werk (safety) |
| Toekomstperspectieven op het werk | <ul style="list-style-type: none"> - werkzekerheid - rechtvaardig loon en promotie - opleidingsmogelijkheden - flexibele werkregelingen |
| Organisatorische eigenschappen | <ul style="list-style-type: none"> - beleid en procedures inzake de inspraak van de werknemers, het evenwicht werk/gezin en de gezondheid en veiligheid op het werk - overtuigingen en waarden: gericht op de werknemers en betrokkenheid van de werknemers |
| Psychologische aanpassing op het werk | <ul style="list-style-type: none"> - tevredenheid op het werk - betrokkenheid bij de organisatie - psychologische empowerment en gevoel van persoonlijke efficiëntie - waargenomen professionele stress |
| Indicatoren van gezondheid en welzijn op het werk | <ul style="list-style-type: none"> - risicogedrag voor de gezondheid: alcoholisme en roken - terugtrekkend gedrag: intentie om de onderneming te verlaten en absentisme - zelfverklaarde fysieke gezondheidstoestand - psychologische gezondheid: depressie, somatische stress, angst |

Ter compensatie van het gebrek aan empirisch onderzoek waarbij alle elementen globaal getest worden, hebben de auteurs een enquête gehouden bij 1130 werknemers in negen winkels van een Amerikaanse winkelketen. Het structurele vergelijkingsmodel dat het best aansluit bij de verzamelende gegevens bevestigt de grondigheid van het theoretisch model weergegeven in figuur 3.

Dit model levert een driedubbele bijdrage tot onze problematiek. Ten eerste wijst het duidelijk op een beperkte en relevante reeks kenmerken van de werkomgeving die het welzijn op het werk beïnvloeden. Ten tweede toont het aan dat professionele stress en tevredenheid op het werk wel degelijk beschouwd moeten worden als elementen van welzijn op het werk. Ten derde geeft het duidelijkheid over de plausibele oorzakelijke verbanden tussen de variabelen en bevestigt het de bemiddelde rol van professionele stress en tevredenheid op het werk in het model. Deze studie heeft echter ook een beperking omdat ze enkel gebaseerd is op maatstaven van de werkomgeving waargenomen door de ondervraagden. Bovendien houdt ze geen rekening met individuele of organisatorische prestatie-indicatoren, die in ons volgende hoofdstuk aan bod komen.



Figuur 3: Model van de Healthy Work Organization volgens Wilson et al. (2004)

Conclusie

Deze redelijk convergerende resultaten rechtvaardigen een eerste algemene onderzoekshypothese.

H1: De kenmerken van de werkomgeving en de managementpraktijken houden duidelijk verband met het welzijn op het werk van de werknemers, zowel voor het element professionele stress als voor het element tevredenheid en psychologisch welzijn op het werk.

In de meeste van deze onderzoeken worden welzijn op het werk en percepties van de werkomgeving en managementpraktijken bepaald door zelf gegeven en subjectieve maatstaven. De verkregen correlaties kunnen dus gedeeltelijk verklaard

worden door een methodologisch artefact, namelijk een effect van algemene variantie gebonden aan de gebruikte methode. Een veel minder bestudeerde onderzoeksrichting zou kunnen nagaan of deze significante relaties behouden blijven als de kenmerken van de werkomgeving en de HRM-praktijken bepaald worden door externe maatstaven op organisatorisch niveau, namelijk de praktijken gemeld door het bedrijfsmanagement of gemeten door objectieve indicatoren van deze praktijken (gemiddeld aantal opleidingsdagen per persoon, bijvoorbeeld). Dit onderzoek zou dus twee versies van onze eerste hypothese bestuderen.

H1a: De kenmerken van de werkomgeving en de managementpraktijken waargenomen door de werknemers staan duidelijk in correlatie met hun welzijn op het werk.

H1b: De kenmerken van de werkomgeving en de managementpraktijken gemeld door de bedrijfsdirectie en/of gemeten door objectieve indicatoren staan duidelijk in correlatie met het welzijn op het werk van de werknemers.

HOOFDSTUK 3

Relaties tussen welzijn op het werk en organisatorische prestaties

Kan investeren in het welzijn van de werknemers ook een gunstige invloed hebben op de organisatorische prestaties? Dit hoofdstuk wil het verband belichten tussen welzijn op het werk enerzijds en organisatorische prestaties anderzijds. Bij de klassieke benadering van deze vraag wordt gewoonlijk gewezen op alle kosten veroorzaakt door een achteruitgang van de fysieke en psychologische gezondheid van de werknemers: kosten van absentisme, turn-over, vervanging van afwezige personeelsleden, ... Het paradigma van de "Happy/productive worker" laat een positievere benadering van deze vraag toe: een gelukkige werknemer zou ook een beter presterende werknemer zijn en een grotere toegevoegde waarde bieden voor de waardeketen van de organisatie. In dit hoofdstuk staan we dan ook achtereenvolgens stil bij twee analyseniveaus: heeft welzijn op het werk een impact op, ten eerste, de individuele prestaties en, ten tweede, de organisatorische prestaties? Naar het voorbeeld van de twee tradities besproken in hoofdstuk 1 bestuderen we zowel de onderzoeken naar de gevolgen van stress en onwelzijn op het werk als de onderzoeken naar de effecten van psychologisch welzijn op het werk.

1- Gevolgen van professionele stress voor de individuele prestaties

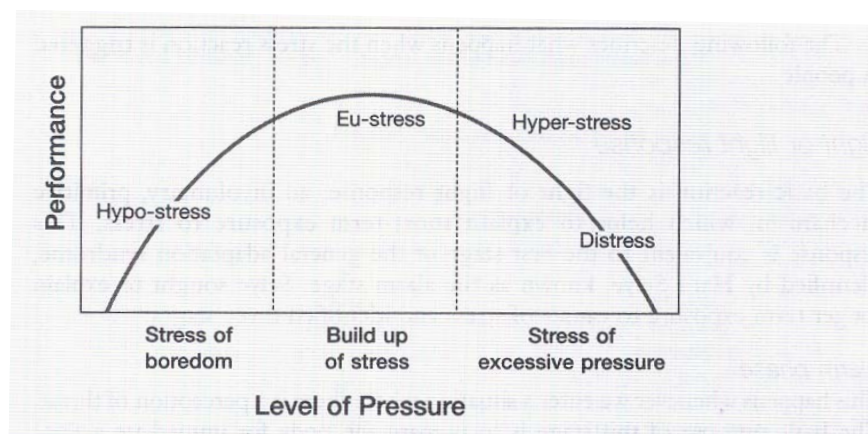
De impact van stress op de organisatorische prestaties zal in eerste instantie rechtstreeks onderzocht worden aan de hand van de impact op de individuele efficiëntie van de werknemer. We beginnen met een herhaling van de seculaire en nog steeds relevante wet van Yerkes-Dodson die het verband tussen stress en individuele efficiëntie vastlegt. In dit deel bekijken we ook enkele resultaten van de talrijke onderzoeken naar de gevolgen van burn-out, dat een gevolg is van intense en langdurige stress.

1. De wet van Yerkes-Dodson

In 1908 beschrijven Yerkes en Dodson (geciteerd door Matthews et al., 2000) als eersten de relatie tussen stress en de prestaties van een individu. Het principe van Yerkes-Dodson houdt in dat een dosis stress, tot op zekere hoogte, nuttig en zelfs gunstig is. De prestatie stijgt immers met het stressniveau, maar deze stijging heeft wel een grens. Als een bepaald stressniveau overschreden wordt, zal de prestatie afnemen. Dit betekent dat er een optimaal stressniveau bestaat voor een bepaalde taak dat zal leiden tot een optimaal rendement. Dat kan makkelijk nagegaan worden in diverse situaties, zoals sportevenementen. Een sporter die deelneemt aan een belangrijke wedstrijd staat onder een zekere druk. Maar die druk op de schouders van de sporter is nuttig, omdat die hem toelaat het beste van zichzelf te geven. Als de stress echter zo sterk toeneemt dat het individu niet meer in staat is hiermee om te gaan, zal die overbelasting leiden tot een daling van de prestaties, tot een rendementsdaling, tot inefficiëntie en tot gezondheidsproblemen.

Volgens de wet van Yerkes-Dodson bestaat er dus een omgekeerde U-relatie tussen stress en efficiëntie. Een gematigd stressniveau zou geassocieerd worden met een optimale prestatie. Dit optimale niveau verschilt echter van de ene persoon tot de andere, wat wijst op de intrinsieke subjectiviteit van stress. Een programma voor stressbeheer levert een interessante indicatie op over het optimale stressniveau van het betrokken individu. Als het ervaren stressniveau hoger ligt dan het ideale stressniveau, verschijnen tekenen van negatieve stress, waaronder angst. Het individu zal trachten deze stress te verminderen door heel veel energie vrij te maken. Dit leidt tot een verlies van efficiëntie want de energie wordt benut voor andere doeleinden dan voor het werk. Het werktempo opdrijven of meer werken zal de druk alleen maar doen stijgen. Resultaat: een nieuwe daling van de efficiëntie. Individuen die worden blootgesteld aan een overbelasting op het werk vertonen vaak tekenen van een verhoogde druk en kunnen dit niet compenseren door voldoende te ontspannen.

Het is Th. Compernelle (1997) die de wet van Yerkes-Dodson, zoals voorgesteld in de onderstaande grafiek, en het begrip positieve stress of eu-stress, algemeen begrijpelijk heeft gemaakt.



Bron: Driskell, J. & Salas, E. (1996)

2. Burn-out en individuele prestaties

Omdat burn-out beschouwd kan worden als een extreme reactiefase op stress kunnen studies naar de relatie tussen burn-out en individuele prestaties meer inzicht geven in de impact van een verhoogd en langdurig stressniveau op de prestaties van de werknemers. Ze leveren een empirisch bewijs voor wat er gebeurt in het rechterdeel van de bovenstaande grafiek. De onderzoeken die de voorbije tien jaar gevoerd zijn naar de gevolgen van burn-out bekijken de houdingen op het werk (zoals betrokkenheid en tevredenheid), turn-over en psychologische symptomen en brengen de negatieve gevolgen van burn-out aan het licht, zowel voor het individu als voor de organisatie. Wat de relatie tussen burn-out en individuele prestaties betreft, is de daling van de prestaties op het werk duidelijk een van de negatieve gevolgen die het vaakst toegeschreven worden aan een burn-out.

Van deze talrijke werken citeren we het longitudinaal onderzoek van Wright en Bonnett (1997) die tot de conclusie zijn gekomen dat emotionele uitputting (een van de elementen van burn-out) negatief gecorreleerd is met de prestaties op het werk. Daarna hebben Wright en Cropanzano (1998) een jaar lang onderzoek gevoerd naar de relatie tussen emotionele uitputting en de prestatiebeoordelingen door de directie. Opnieuw werd een duidelijk negatief verband vastgesteld tussen emotionele uitputting en de prestaties op het werk. Tot slot citeren we nog het onderzoek van Cropanzano, Rupp en Byrne uit 2003 dat ook heeft aangetoond dat, van alle dimensies van burn-out, alleen uitputting in een negatief verband stond met de geëvalueerde prestaties door de managers.

Een Nederlands onderzoek van Keijsers, Schaufeli, Le Blanc, Zwerts en Miranda (1995) heeft iets andere resultaten opgeleverd. Deze auteurs hebben immers aangetoond dat de effecten van een burn-out op de prestaties verschilden naargelang de manier waarop de prestaties gemeten werden. De onderzoekers hebben aan verpleegkundigen gevraagd om zelf een beoordeling te geven van hun prestatieniveau (subjectieve prestatie) en daarbij vastgesteld dat er een negatieve relatie bestaat tussen burn-out en de percepties die zij hebben van hun prestaties. De resultaten zijn anders als wordt gekeken naar de "objectieve" prestaties, want daaruit blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen burn-out en prestaties. Deze resultaten betekenen dat uitgeputte verpleegkundigen van zichzelf vinden dat ze niet goed genoeg presteren, terwijl bij hen hogere prestatieniveaus worden vastgesteld. Een andere studie in de verplegingsector is die van Parker en Kulik (1995). Ook zij hebben de bestaande relatie tussen enerzijds burn-out en de zelfbeoordeelde prestaties en anderzijds burn-out en de door oversten beoordeelde prestaties onderzocht. Net als bij de voorgaande studies werd een relatie aangetoond tussen een element van burn-out, het element "emotionele uitputting" en de twee varianten van prestatiebeoordelingen op het werk.

De studie van Wright en Hobfoll (2004) gaat een stap verder en heeft de relaties onderzocht tussen elk van de drie dimensies van burn-out volgens Maslach, psychologisch welzijn, betrokkenheid bij de organisatie en individuele prestaties op het werk. Psychologisch welzijn verwijst naar het globale oordeel van het individu, beïnvloed door de ervaren positieve en negatieve emoties. Dit empirisch onderzoek

is gebaseerd op de theorie van het behoud van de capaciteiten die stelt dat individuen strijden om hun capaciteiten te behouden en te handhaven. Het onderzoek bevestigt dat burn-out voortvloeit uit het gevoel van een gebrek of ontoereikendheid van de fysieke, sociale, emotionele capaciteiten die nodig zijn om de werkdruk te beheersen. Het onderzoek heeft uitgewezen dat er een negatief verband bestaat tussen emotionele uitputting en prestaties, terwijl de positieve relatie tussen psychologisch welzijn en prestaties empirisch bevestigd werd. Er kon echter geen (negatief) verband worden vastgesteld tussen de twee andere dimensies van burn-out (depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid) en de prestaties, noch tussen de betrokkenheid bij de organisatie en de prestaties. De hypothese van de onderzoekers als zou er een negatieve relatie bestaan tussen de diverse dimensies van burn-out en de prestaties op het werk werd dus slechts gedeeltelijk bevestigd. Tot slot werden de twee laatste hypothesen over een negatieve relatie tussen enerzijds psychologisch welzijn en de dimensies van burn-out en anderzijds tussen de dimensies van burn-out en de betrokkenheid bij de organisatie beide gecontroleerd: emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid zijn alle drie negatief gecorreleerd met psychologisch welzijn en betrokkenheid bij de organisatie. De theorie van het behoud van de capaciteiten geeft zin aan deze resultaten omdat emotioneel uitgeputte individuen per definitie niet over de nodige capaciteiten beschikken om hun emotionele uitputting te verminderen en/of hun prestaties te verbeteren. Bijgevolg worden gedragingen die de onderneming veel kunnen kosten, zoals absentisme, te laat komen of verloop, vaker vastgesteld bij deze individuen.

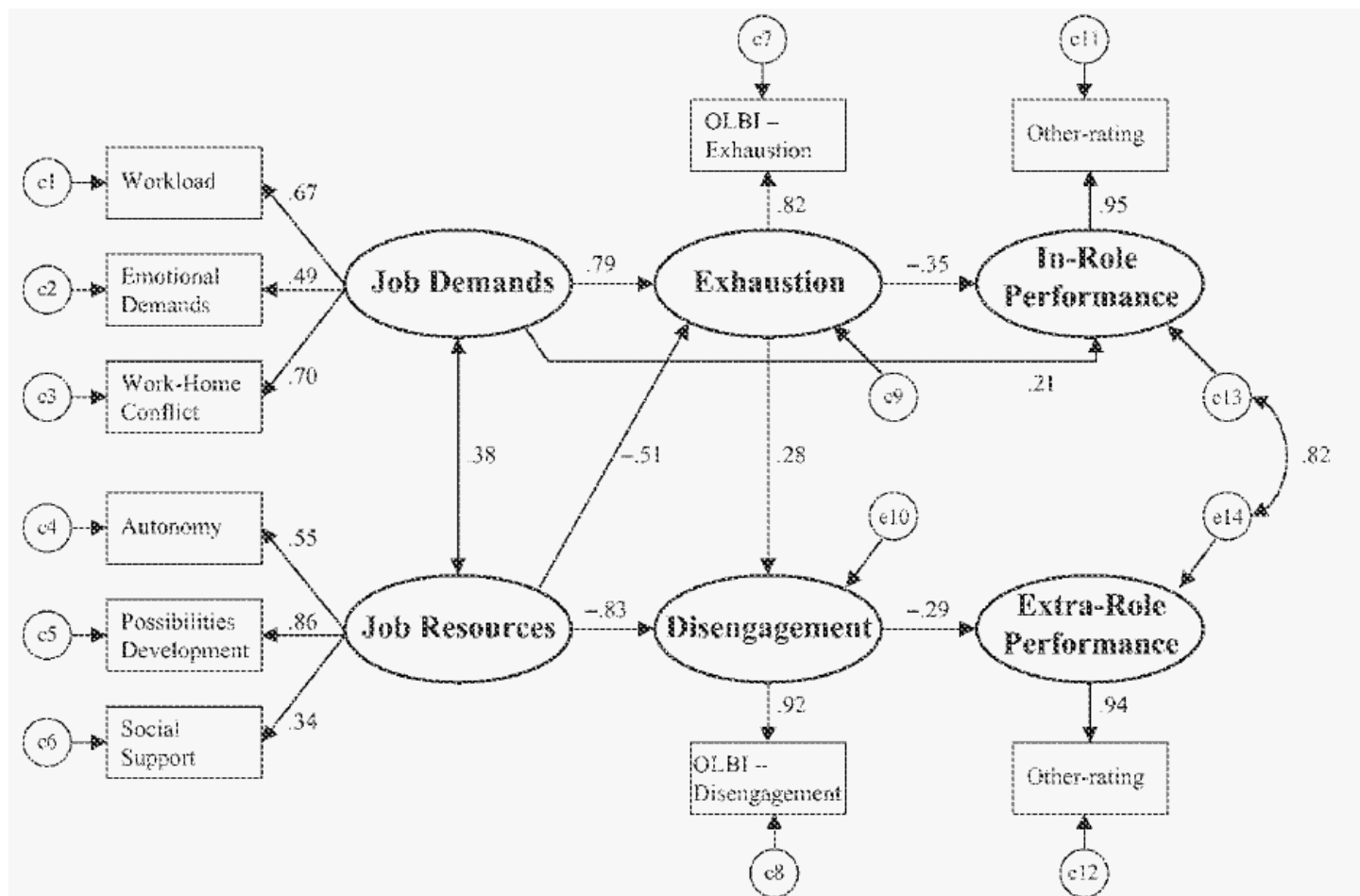
Op basis van het model eisen-capaciteiten hebben Bakker en zijn collega's (2004) ook de bestaande relatie bestudeerd tussen de kenmerken van het werk, burn-out en prestaties. Daarbij werd een onderscheid gemaakt tussen twee facetten van de prestaties van een werknemer: de in-role en extra-role prestaties. De in-role prestatie verwijst naar de formeel verwachte resultaten en gedragingen die de doelstellingen van de organisatie rechtstreeks ten goede komen. Kortom, dit houdt verband met de activiteiten die strikt vereist zijn door het werk. Parallel daarmee vervullen de werknemers ook extra-role activiteiten. Dit tweede begrip van de prestatie heeft betrekking op de gedragingen die essentieel zijn voor de effectieve werking van een organisatie zonder dat die noodzakelijk een directe invloed hebben op de beoogde productiviteit van een individu (Podsakoff & Mac Kenzie, 1994). Deze activiteiten versterken het collectieve karakter van de organisatie door op deze manier blij te geven van burgerzin. Collega's die elkaar vrijwillig helpen om de (zware) werklust te verlichten is daar een voorbeeld van.

De auteurs hebben empirisch geconcludeerd dat de eisen de beste indicatie zijn voor de uitputting die de in-role prestatie beïnvloedt. Uitgeputte individuen zullen geneigd zijn om hun inspanningen te beperken om zo de impact van de externe eisen op hun gevoel van vermoeidheid af te zwakken. Hoge eisen hebben een negatieve invloed op de prestaties van de werknemers. Omdat ze moeite hebben om hun energie efficiënt te benutten, gaan ze een grotere inspanning doen.

Omgekeerd, de extra-role prestatie is meer gebonden aan de beschikbaarheid van de middelen binnen de organisatie – vooral als autonomie, sociale ondersteuning en de mogelijkheden voor professionele ontplooiing een grote rol spelen. Als reactie op de beschikbaarheid van middelen voelen de werknemers de wens om hun eigen rol te overstijgen en betrokken te geraken bij activiteiten waar de organisatie in haar

geheel baat bij heeft, aansluitend bij een sociale norm van reciprociteit. Het gebrek aan middelen is de beste indicatie voor vervreemding. Vervreemding is dan weer een afhankelijke variabele die een impact heeft op de extra-role prestatie. Dit suggereert dat werknemers die vervreemd zijn minder blij geven van burgerzin in de organisatie om zo te reageren op het gebrek aan middelen.

Tot slot wijzen de resultaten op een positieve relatie tussen de gevoelens van uitputting en vervreemding: uitgeputte werknemers nemen psychologisch afstand van hun werk. De resultaten van deze studie staan samengevat in het onderstaande schema:



Bron: Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004)

Met dit model kan 8% van de in-role en de extra-role prestatie verklaard worden en dat maakt dit een beter model dan de modellen gebruikt in vorige studies. Hieruit blijkt dat er geen sterke relatie bestaat tussen burn-out en (lage niveaus van) de reële prestaties. Een mogelijke verklaring gegeven door de auteurs is dat aan de hand van burn-out (of een verminderd welzijn) gewoonlijk geen correcte voorspellingen gedaan kunnen worden over de prestaties op het werk. De maatstaf voor de prestaties wordt ook besproken door de auteurs. Er zou, zoals Arvey en Murphy (1998) voorstellen, een evaluatie gemaakt moeten worden van talrijke organisatorische activiteiten op basis van heel uiteenlopende afhankelijke variabelen om de prestaties beter te kunnen voorspellen.

In tegenstelling tot andere studies wegen de middelen niet op tegen de impact van de eisen op de uitputting. Een gebrek aan beschikbare middelen heeft hoofdzakelijk een impact op de vervreemding van de werknemers, maar het effect op de uitputting is beperkt. De auteurs besluiten daarom dat hoge eisen gekoppeld aan een gebrek aan middelen leiden tot uitputting en vervreemding, de twee elementen van burn-out.

Verder onderzoek naar de bestaande relatie tussen de prestaties en burn-out en naar de vaststelling van een verband tussen deze relatie en andere prestatieparameters van de organisatie (bijvoorbeeld, tevredenheid van de klanten) zal meer inzicht geven in de complexiteit en het belang van de impact van burn-out op de prestaties van de individuen en de organisaties.

2- Gevolgen van psychologisch welzijn voor de individuele prestaties

Het verband tussen welzijn en prestaties is geen nieuw onderwerp, want de theoretische benadering van de “happy-productive worker” werd uitgewerkt door Staw in 1986. Toch moeten we voorzichtig zijn als we een literatuuroverzicht opstellen over dit onderwerp. Welzijn werd immers vaak geëvalueerd door het tevredenheidsniveau op het werk te meten (Staw, 1986). Maar dit zijn twee duidelijk onderscheiden concepten. Zoals we hebben uitgelegd in hoofdstuk 1, is welzijn, volgens de definities van Cropanzano en Wright (1999, 2000), een subjectieve en globale beoordeling waarbij een individu overwegend positieve emoties ervaart en relatief weinig negatieve emoties. Volgens deze auteurs is “geluk” een affectief concept, terwijl tevredenheid een evaluatief concept is. Het zou dus mogelijk zijn om gelukkig te zijn zonder tevreden te zijn op het werk. Zoals aangetoond door de meta-analyse van Parker et al. (2003) is de gemiddelde correlatie tussen tevredenheid en psychologisch welzijn op het werk nooit hoger dan .30, wat wijst op de relatieve onderlinge onafhankelijkheid van deze twee concepten.

Hoewel psychologisch welzijn een heel ander concept is dan tevredenheid, blijft de concrete toepassing ervan ambigu. Tevredenheid op het werk kan immers deel uitmaken van deze positieve emoties die geluk uitmaken, maar geeft deze emoties niet volledig weer. Tevredenheid werd in wetenschappelijke onderzoeken vaak gebruikt als een vervanging voor welzijn omdat dit makkelijk gemeten en concreet toegepast kan worden. Er zijn trouwens tal van resultaten beschikbaar over de relatie tussen tevredenheid op het werk en individuele prestaties en die werden gebundeld in twee meta-analyses: die van Judge en zijn collega's (2001) die in 312 steekproeven met 54.417 ondervraagden uitgekomen zijn op een gemiddelde correlatiecoëfficiënt van .30 tussen deze twee variabelen en de reeds vermelde meta-analyse van Parker et al. (2003) die een gemiddelde correlatie van .27 heeft aangetoond. Dus hebben we er in dit hoofdstuk voor gekozen om te focussen op de zeldzamere onderzoeken die de relatie bestuderen tussen prestaties en psychologisch welzijn in plaats van tevredenheid op het werk. Belangrijk om te vermelden is ook dat een overgrote meerderheid van de onderzoeken gebruik maakt van de beoordelingen door oversten om de prestaties te meten. Deze maatstaf houdt

een systematische fout in. Want het zijn individuen die de prestaties beoordelen, met hun eigen mening en niet met objectieve gegevens.

Om deze systematische fout weg te werken, hebben Wright en zijn collega's in hun onderzoeken bewust gebruik gemaakt van solidere prestatie maatstaven. Daarom zullen we focussen op hun resultaten. In 1993 hebben Wright en Bonett een methode ontwikkeld om de prestaties te beoordelen rekening houdend met vier dimensies: "work facilitation", "goal emphasis", "support" en "team building". Deze dimensies werden door een panel van experts samengesteld uit drie supervisors unaniem bestempeld als relevant om de prestaties te evalueren van een steekproef van werknemers op de personeelsdienst. Deze maatstaf is uitgebreider dan gewoon een item geëvalueerd door de overste, maar blijft toch een subjectieve beoordeling door de supervisor en is niet noodzakelijk overdraagbaar naar andere steekproeven dan degene waarvoor die werd ontwikkeld.

Op basis van deze maatstaf hebben Wright, Bonett en Sweeney (1993) een studie gevoerd die aantoont dat de term "welzijn" diverse concepten kan behelzen. Deze auteurs hebben het verband bestudeerd tussen mentale gezondheid en prestaties op het werk. Om de mentale gezondheid te meten, hebben ze de traditionele Index of Psychological Well-Being gebruikt, uitgewerkt door Hochstim in 1970 en herwerkt door Berkman in 1971 (geciteerd door Wright, Bonett & Sweeney, 1993). Deze maatstaf omvat acht items over de positieve en negatieve gevoelens van de individuen. Ze hebben een sterke positieve correlatie kunnen aantonen (coëfficiënt van .48 en $p < .01$) tussen mentale gezondheid en prestaties op het werk. Drie van de vier dimensies van prestaties op het werk ("goal emphasis", "work facilitation" en "team building") bleken in een positieve en duidelijke correlatie te staan met mentale gezondheid.

Iets later hebben Wright en Cropanzano (1997) de resultaten gepubliceerd van een longitudinaal onderzoek bij 47 medewerkers van een personeelsdienst, hoofdzakelijk mannen (74%) met een gemiddelde leeftijd van 39 jaar en gemiddeld 10,8 jaar dienst. Ze hebben aangetoond dat welzijn en prestaties op het werk verband hielden op tijdstip 1 ($r = .29$) en tijdstip 2, twee jaar later ($r = .44$). In datzelfde onderzoek hebben de auteurs bijkomende analyses uitgevoerd met bepaalde demografische variabelen, zoals geslacht, leeftijd of aantal dienstjaren. De resultaten tonen aan dat geen enkele van deze variabelen een invloed heeft op de relatie tussen welzijn op het werk en prestaties. Diezelfde prestatie hield dan weer geen verband met de tevredenheid op het werk, wat doet vermoeden dat welzijn een indicatie kan zijn voor de prestaties op het werk, los van het tevredenheidsniveau van de werknemer. De regressieanalyses uitgevoerd op deze database van 47 ondervraagden en gepubliceerd in 2000 hebben bevestigd dat welzijn op het werk een sterke indicatie is voor prestaties, meer nog dan tevredenheid op het werk.

Recenter, in 2007, hebben Wright, Cropanzano en Bonett echter een direct verband aangetoond tussen tevredenheid en prestaties op het werk met, als matigende factor, psychologisch welzijn. Deze studie uitgevoerd bij 109 werknemers wijst eerst op een eenvoudige correlatie van .43 tussen welzijn en prestaties en van .36 tussen tevredenheid en prestaties. Ze toont ook het veronderstelde matigende effect aan: als de werknemers heel tevreden zijn op hun werk, maar het welzijnsniveau laag ligt,

dan is de impact op de prestaties kleiner. Hoewel er complexe relaties worden aangetoond tussen tevredenheid, welzijn en prestaties op het werk, bewijzen deze twee studies dat tevredenheid op het werk niet volledig gelijkgesteld kan worden met het concept welzijn.

Met behulp van een objectieve indicator voor prestaties op het werk hebben Staw, Sutton en Pelled (1994) een aantal longitudinale gegevens geanalyseerd om na te gaan of welzijn, hier gemeten aan de hand van een enkel item, de toekomstige prestaties op het werk kan voorspellen. De resultaten tonen aan dat welzijn een duidelijke indicatie is voor de positieve verschuivingen in de prestatiebeoordelingen door de overste ($\beta=.31$) en in het salarisniveau ($\beta=.05$) dat 18 maanden later bereikt wordt. Staw en Barsade (1993) hebben dan weer een experimenteel onderzoek gevoerd bij studenten met behulp van "in basket" tests om de prestaties te meten. Dit heeft soortgelijke resultaten opgeleverd, namelijk een correlatie van .20 tussen welzijn en globale prestaties. Deze types van prestatiemetingen op basis van objectieve indicatoren zijn onpartijdiger, maar worden jammer genoeg zelden gebruikt.

Deze onderzoeken doen ons besluiten dat er een positieve en duidelijke correlatie bestaat, variërend tussen .20 en .50, tussen welzijn en prestaties op het werk. De theoretische benadering van de gelukkige en productieve werknemer lijkt dus gegrond. Als diverse onderzoeken geen significante resultaten hebben opgeleverd, is dat waarschijnlijk te wijten aan een probleem van concrete toepassing, zoals uitgelegd in de inleiding van dit hoofdstuk.

3- Gevolgen van professionele stress voor de organisatorische prestaties

Stress heeft ingrijpende gevolgen voor het bedrijfsleven, al was het maar omdat het aan de basis kan liggen van sociale conflicten op het werk. De impact van stress op de organisatorische prestaties werd hoofdzakelijk onderzocht aan de hand van de kosten die stress veroorzaakt, omdat die kosten de financiële resultaten van de organisatie beïnvloeden. Helaas, als we de literatuur over de kosten van stress op het werk in elke organisatie overlopen, moeten we vaststellen dat er slechts beperkte wetenschappelijke informatie beschikbaar is waarmee organisaties de kosten van stress op het werk kwantitatief kunnen evalueren. De beschikbaarheid van wetenschappelijke gegevens zou voor de bedrijven als methodologische basis kunnen dienen om hun kosten van stress op het werk met een zekere nauwkeurigheid te evalueren. De ontwikkeling van een evaluatietool die individueel aangepast kan worden en die bedrijven zich eigen kunnen maken om hun kosten zelf te evalueren, zou dus zeker nuttig zijn. Stress zou daarom een kostenvector zijn om rekening mee te behouden bij het nemen van managementbeslissingen die rechtstreeks beïnvloed zouden worden door deze nieuwe informatie. Met een beter inzicht in de opsplitsing van de kosten van stress zouden bedrijven efficiënter beslissingen kunnen nemen, want beter gefundeerd.

Hoewel dit onderdeel gewijd is aan de kosten van stress bekeken vanuit het standpunt van de onderneming, staat er bij stress op het werk maatschappelijk gezien veel meer op het spel. Er moet immers aan herinnerd worden dat de gevolgen van stress op het werk zwaar doorwegen op macro-economisch niveau, door de betaling van de vergoedingen en de uitgaven van de gezondheidszorg. We mogen ook niet vergeten dat de zwaarste last, zowel economisch als sociaal, gedragen wordt door de gestreste persoon. Deze kostprijs wordt vertaald in loonverlies, menselijk leed (sociaal standpunt) en kosten voor medische verzorging (economisch standpunt). De symptomen van stress kunnen op verschillende manieren tot uiting komen: angst, slapeloosheid en, in de meest ernstige gevallen, depressie. De wetenschappelijke onderzoeken komen tot dezelfde vaststelling: stress op het werk is de oorzaak van pathologieën, zoals RSI, hart- en vaatziekten, depressie... Minder zichtbaar, kan stress zich ook verschuilen achter symptomen als rugpijn, hartkloppingen, geheugenverlies of onverschilligheid en slaapstoornissen die jarenlang kunnen blijven sluimeren en stresssignalen zijn.

We benadrukken dat het heel moeilijk is om in te schatten hoeveel stress aan een organisatie kan kosten omwille van de vele processen en betrokken niveaus en het vertrouwelijke karakter van bepaalde gegevens. We kunnen dus niet anders dan een lijst opstellen van de kostencategorieën die verband kunnen houden met stress op het werk en daar dan de bedragen van schatten. Bijvoorbeeld, een zichtbaar en kwantificeerbaar gevolg van stress is het bestaan van ziekten die hierdoor veroorzaakt worden en die vaak leiden tot een langdurig absentisme. Het vertrouwelijke karakter van de ziekten is echter een bijkomende moeilijkheid bij het opstellen van een lijst. Nog een moeilijkheid is te wijten aan het feit dat stress kan samenhangen met persoonlijke problemen die los staan van het werk zelf en dat maakt het dus moeilijk om de precieze oorzaak te bepalen.

Bij het overlopen van de wetenschappelijke artikels over dit onderwerp merken we op dat de economische evaluatie van professionele stress hoofdzakelijk gebaseerd is op absentismecijfers. Volgens een enquête uit 1999 afgenomen door het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk in 15 lidstaten, zou 50 à 60 % van alle verloren werkdagen rechtstreeks of onrechtstreeks toe te schrijven zijn aan professionele stress. Toch moeten we voorzichtig zijn met zulke schattingen want de meeste HR-verantwoordelijken en arbeidsgeneesheren zijn het erover eens dat absentisme slechts een minuscuul deel is van de totale reële kosten van stress op het werk, die zijn opgebouwd uit meerdere kostencategorieën: economische en niet-economische, vaste en variabele, directe en indirecte, interne en externe kosten.

De eerste stap om hiertoe te komen, is alle kostenbronnen te bepalen. Een volledige lijst opstellen van de kostenindicatoren is moeilijk en zodra dat probleem opgelost is, volgt de tweede stap: de economische kwantificering van de factoren opgenomen in de lijst. De economische evaluatie van de kostenindicatoren is aan twee voorwaarden gebonden: waarneembaarheid en meetbaarheid. Sommige factoren zijn moeilijk meetbaar en worden daarom in de meeste gevallen niet meegerekend. Dit probleem stelt zich vooral bij de berekening van de economische evaluatie van een productiviteitsdaling. Om te beginnen moet die volledig objectief gemeten kunnen worden en dat is lang niet eenvoudig voor beroepen waar de werkbelasting dagelijks of wekelijks kan schommelen. Er is een risico dat de productiviteitsdaling wordt toegeschreven aan de schommelingen in de werkbelasting. Diverse auteurs

hebben, op basis van een literatuuroverzicht en/of onderzoeken op het terrein bij een steekproef van bedrijven, een rooster voorgesteld om de kosten van stress te bepalen en berekenen (vb. Brun & Lamarche, 2006). Deze berekeningsmethodes gaan ervan uit dat de bedrijven beschikken over gegevens die zelden beschikbaar en moeilijk in te zamelen zijn, zoals de prevalentie van psychologische ontreddeering bij de werknemers, de productiviteitsdaling gebonden aan presenteïsme of de nadelige gevolgen van absentieïsme voor de werking van de teams.

1. De kostenformule van stress van Tangri

Voor zover wij weten, levert Ravi Tangri (2003) als enige baanbrekend werk in dit domein door een concrete en universele berekeningsformule voor de kosten van stress voor te stellen. Hij heeft immers een berekeningsmethode ontwikkeld waarmee elke organisatie de kosten van professionele stress kan evalueren door in de formule alleen rekening te houden met de echt kwantificeerbare kostenposten op basis van gegevens die binnen de organisatie verzameld worden. Met deze formule kan ook berekend worden welke winst verwacht kan worden, met name op het vlak van ziekte duur, van een beleid om professionele stress tegen te gaan.

Door zich te baseren op diverse kostenramingen van stress gepubliceerd in de wetenschappelijke literatuur en in, hoofdzakelijk Noord-Amerikaanse, onderzoeksverslagen over dit onderwerp, heeft Tangri voor elke kostenpost de ondergrens van de gehanteerde schattingen genomen. Met zijn formule, hieronder toegelicht, kan dus een minimalistische schatting van de stresskosten gemaakt worden.

De totale kostprijs van stress in een onderneming is gelijk aan:

- = 19% van de absentieïsmekosten,
- + 40% van de kosten van personeelsverloop, inclusief de kosten voor werkonderbreking, de kosten veroorzaakt door de vacature, de kosten in verband met de aanwerving, de opleidingskosten en de algemene financiële verliezen
- + 30% van de kosten voor arbeidsongeschiktheid op lange en korte termijn,
- + 55% van de kosten van het begeleidingsprogramma voor de werknemers,
- + 60% van de totale kosten van de arbeidsongevallen,
- + 10% van de totale kosten voor geneesmiddelen in bedrijven die gezondheidsplannen aanbieden met betaling/terugbetaling van de geneesmiddelen)
- + de totale kosten van aanvragen tot schadevergoeding van de werknemers en de rechtsvervolgning.

De grootste beperking van de formule voorgesteld door Tangri, die echter moeilijk kan worden opgelost, is dat die geen rekening houdt met de volgende kostenindicatoren bij gebrek aan bruikbaar onderzoek om deze te kunnen schatten:

- de productiviteitsdaling als de werknemer op het werk is (presenteïsme),
- de kosten in verband met geweld op het werk, inclusief intimidatie, ongewenst seksueel gedrag en etnische/raciale pesterijen,
- absentieïsme als gevolg van ziekten veroorzaakt door stress (hart- en vaatziekten)

- de kosten van de geneesmiddelen voor ziekten veroorzaakt door stress (bijvoorbeeld, hart- en vaatziekten).

2. Andere studies naar de kosten van stress

In hun onderzoeksconclusies wijzen Hoel, Sparks & Cooper (2001) op het belang om bij de kostenraming van stress rekening te houden met de volgende zeven indicatoren: de afwezigheid omwille van ziekte, vervroegd pensioen, de vervangingskosten verbonden aan het personeelsverloop met de kosten van aanwerving, opleiding en ontwikkeling, de kosten van klachten, geschillen en schadevergoedingen, de beschadigde uitrustingen en de productiviteitsdaling als gevolg van ongevallen en fouten, de daling van de prestaties en de aantasting van de reputatie van het bedrijfsimago. Een punt van overeenkomst tussen de methode van Tangri en het voorstel van Hoel, Sparks en Cooper is de raming van de kosten van stress aan de hand van de ondergrens en met uitsluiting van bepaalde verwaarloosbare kostenfactoren. In beide gevallen worden de kosten van stress onderschat voor de organisatie omdat er geen of onvoldoende gegevens zijn over bepaalde gevolgen en de kwantificering ervan.

Kalia (2002) stelt dan weer voor om bij de berekening van de economische impact van professionele stress op een onderneming rekening te houden met absentieïsme, aanvragen van schadevergoeding, geschillen en klachten, ongevallen, menselijke fouten, conflicten en problemen tussen personen, geweld, problemen in verband met de dienstverlening aan de klanten, verzet tegen verandering, kwaliteitsproblemen en tot slot verlies van intellectueel kapitaal.

Wat deze benaderingen gemeen hebben, is dat zij zich niet beperken tot enkel de factor absentieïsme om de economische gevolgen van stress voor de gezondheid te evalueren. Hoel et al. (2001) verwijzen uitdrukkelijk naar de daling van de prestaties en de productiviteit. Dat geldt ook voor Tangri, hoewel die er niet in slaagt deze kosten van "presenteïsme" te kwantificeren.

3. De kosten van presenteïsme

Hemp (2004) definieert het fenomeen van presenteïsme als aan het werk zijn, maar zich niet volledig geven omwille van gezondheidsproblemen. Van alle gevolgen van stress van professionele oorsprong zou absentieïsme slechts het topje van de ijsberg zijn. Presenteïsme zou het deel onder water zijn. Hemp beweert dat het fenomeen van presenteïsme een veel grotere impact heeft op de financiële prestaties van de onderneming dan absentieïsme omwille van de kosten die dit meebrengt. Een studie uit 2003 levert op z'n minst onrustwekkende resultaten op: absentieïsme omwille van aandoeningen van psychologische aard treft 2 à 3 % van de individuen, terwijl 40 % van de werknemers aanwezig op het werk tekenen van sterke psychologische ontreddering vertoont (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003). Nog moet bewezen worden dat presenteïsme een invloed heeft op de prestaties van de organisatie. Hemp (2004) heeft een onderzoek gevoerd in de organisatie *Bank One*. De resultaten tonen aan dat de productiviteitsdaling omwille van een gezondheidsprobleem (presenteïsme) 33% zou bedragen. Op basis van de resultaten van een ander experimenteel

onderzoek evalueert Hemp (2004) de gemiddelde productiviteitsdaling op het werk gekoppeld aan depressie en komt op een cijfer van 7,6%.

Stewart et al. (2003) hebben een studie gevoerd om te evalueren hoeveel productie-uren er verloren gaan op het werk (inclusief absentisme en presenteïsme) door een onderscheid te maken tussen individuen die een depressie hebben en degenen die geen depressie hebben. Bij de werknemers met een depressie gaan er gemiddeld meer productiviteitsuren verloren als gevolg van hun gezondheid. Nog een interessant resultaat is dat, in het algemeen, van alle productie-uren die verloren gaan bij werknemers met een depressie, een groot deel samenhangt met presenteïsme, namelijk 82,1%. Dit laatste cijfer benadrukt hoe belangrijk het is om rekening te houden met het fenomeen van presenteïsme bij een evaluatie van de kosten van stress en de impact ervan op de financiële prestaties van de ondernemingen. Tot slot, twee studies gerapporteerd door Hemp (2004) geven aan dat de afwezigheid van werknemers als gevolg van depressie of pijn leidt tot een drie keer lagere productiviteitsdaling dan de productiviteitsdalingen op het werk als gevolg van dezelfde gezondheidstoestand.

Vanuit methodologisch oogpunt melden we dat alleen vragenlijsten ingevuld door de werknemers zelf aanleiding kunnen geven tot een schatting van de kosten van presenteïsme, waardoor deze methodes moeilijk te gebruiken zijn door de ondernemingen. Er zijn twee tools voor beschikbaar: de Stanford Presenteism Scale opgesteld door Koopman en de Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) uitgewerkt door de Wereldgezondheidsorganisatie (Brun & Lamarche, 1996).

Wat moeten we onthouden uit deze beschouwingen over de effecten van stress op de organisatorische prestaties? Enerzijds dat er steeds uitgebreidere en solidere methodes voorhanden zijn waarmee bedrijven een minimalistische maar toch goed gestaafe schatting kunnen maken van de kosten veroorzaakt door een hoog stressniveau bij de werknemers. Deze schattingen kunnen later in verband worden gebracht met de kosten van de programma's voor de verbetering van het welzijn van de werknemers en de grondslag vormen voor managementbeslissingen over een zuiver economische kosten-batenanalyse die waarschijnlijk overtuigender is dan de morele overwegingen, de gevolgen voor het imago of de wettelijke verplichtingen die de werkgever er vandaag toe aanzetten om in zulke programma's te investeren.

Anderzijds moeten we, met enige wanhoop, ook erkennen dat we geen enkel gefundeerd wetenschappelijk empirisch bewijs hebben gevonden om te kunnen besluiten tot eender welke relatie, positief of negatief, tussen de mate van welzijn en de organisatorische prestaties. Zoals Vanhala en Tuomi (2006) benadrukken blijven er vier alternatieve hypothesen mogelijk:

- a- Een goede organisatorische prestatie kan aan de basis liggen van het welzijn van de werknemers: goed presterende bedrijven kunnen hun extra middelen immers investeren in het welzijn van de werknemers.
- b- Een goede financiële prestatie kan het resultaat zijn van een personeelsinkrimping en een toename van het werk en dus gepaard gaan met een achteruitgang van het welzijn op het werk.

- c- Het is ook mogelijk dat welzijn op het werk, door de kosten van professionele stress te drukken en aanleiding te geven tot een betere individuele productiviteit, bijdraagt tot betere organisatorische prestaties.
- d- Tot slot is het mogelijk dat het welzijn op het werk van de werknemers en de prestaties van de organisatie twee variabelen zijn waartussen geen duidelijke correlatie bestaat.

De volgende grote wetenschappelijke uitdaging is dus om, aan de hand van gepaste longitudinale instrumenten, de hypothese te testen dat het welzijn op het werk van de werknemers, uitgedrukt in stress, een positieve impact heeft op de organisatorische prestaties.

4. Gevolgen van psychologisch welzijn voor de organisatorische prestaties

Naar de relatie tussen psychologisch welzijn, of ten minste tevredenheid op het werk, en individuele prestaties is zoveel onderzoek verricht dat we vandaag over heel gelijklopende meta-analytische resultaten beschikken, maar dat geldt niet voor de relatie tussen deze variabelen en de organisatorische prestatie-indicatoren. Diverse onderzoeken opperen echter dat de houdingen van de werknemers, voornamelijk de tevredenheid op het werk, samengevoegd op het niveau van een organisatie of een departement duidelijk in verband staan met de tevredenheid van de klanten, de turn-over en ook bepaalde financiële resultaten (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). De meest indrukwekkende studie op dit vlak is die van Harter, Schmidt en Hayes (2002). In dit deel gaan we dieper in op deze resultaten die heel illustratief zijn.

Deze studie is gebaseerd op de gegevens van 198.514 ondervraagden in 7.939 Business Units die werken voor 36 verschillende bedrijven, ingezameld door het opiniepeilingsinstituut Gallup, Harter et al. (2002). Naast een maatstaf voor tevredenheid op het werk en betrokkenheid bij de organisatie beschikten de auteurs voor het merendeel van de BU's over de volgende afhankelijke variabelen: loyaliteit en tevredenheid van de klanten, productiviteit, winst en personeelsverloop. Deze afhankelijke variabelen werden eerst apart behandeld en daarna gecombineerd om te komen tot een samengestelde prestatie-index. De echte correlaties (d.w.z. gecorrigeerd naargelang de geschatte meetfouten) tussen tevredenheid en betrokkenheid en de 4 prestatie-indicatoren liggen allemaal redelijk hoog, tussen .15 (tussen tevredenheid en winst) en -.36 (tussen tevredenheid en turn-over). Voor turn-over en tevredenheid/loyaliteit van de klanten liggen die het hoogst en wordt de drempel van .30 overschreden. De ruwe correlaties tussen tevredenheid en betrokkenheid enerzijds en de samengestelde prestatie-index liggen elk op .22. Deze correlaties lopen respectievelijk op tot .37 en .38 als die gecorrigeerd worden om rekening te houden met de meetfouten van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. De omvang van deze effecten is heel indrukwekkend en bevestigt dat het steek houdt om te investeren in de tevredenheid en betrokkenheid van de werknemers.

Conclusie

Na dit hoofdstuk waarin de relatie werd onderzocht tussen welzijn op het werk en individuele en organisatorische prestaties, komen we tot meerdere vaststellingen.

Ten eerste staat vast dat welzijn een beduidende en gunstige invloed heeft op de individuele prestaties op het werk. De diverse besproken studies en resultaten van de meta-analyses bevestigen dit globale effect, of de prestaties nu geëvalueerd worden door objectieve indicatoren of door subjectieve percepties. Dit effect wordt aangetoond in studies die welzijn bekijken vanuit de invalshoek van tevredenheid op het werk of psychologisch welzijn en in studies die zich toespitsen op de effecten op uitputting als gevolg van verhoogde en langdurige stress. Toch moeten er nog twee onderzoeksvragen beantwoord worden.

Primo, zijn er bepaalde elementen van welzijn die doorslaggevend zijn dan andere in de verklaring van de prestaties en zouden die dus van naderbij opgevolgd moeten worden door het bedrijfsmanagement? Bij gebrek aan onderzoeken die tegelijk meerdere opvattingen en benaderingen van welzijn testen, is het vandaag heel moeilijk om die vraag te beantwoorden. Secundo, enkele onderzoeken doen vermoeden dat de effecten van welzijn en de verklaringsmodellen variëren naargelang er wordt gekeken naar de “in-role” prestatie bij de toegekende taken en activiteiten op het werk of naar de “extra-role” prestatie die verwijst naar alle blijken van altruïsme en burgerzin vereist voor de goede werking van de organisatie zonder noodzakelijk deel uit te maken van de functiebeschrijving. Dit onderscheid is belangrijk omdat deze twee registers van professioneel gedrag waarschijnlijk ook een andere invloed hebben op de algemene prestatie van de organisatie.

Een tweede vaststelling na dit hoofdstuk heeft betrekking op de schaarste en een zeker reductionisme van de onderzoeken die de relatie bestudeerd hebben tussen welzijn van de werknemers en organisatorische prestaties. Vooral de organisatorische effecten van professionele stress werden hoofdzakelijk bekeken vanuit het standpunt van de kosten aan de hand van methodes die niet geschikt zijn om rekening te houden met bepaalde “verborgen kosten”, zoals productiviteitsdaling, en om rekening te houden met de vele dimensies van de organisatorische prestatie, zoals tevredenheid van de klanten of aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt.

Bijgevolg verdienen twee hypotheses in de toekomst meer aandacht van de onderzoekers.

H2: Welzijn op het werk, zowel voor het element tevredenheid op het werk en psychologisch welzijn als voor het element professionele stress, heeft een invloed op de in-role en extra-role prestaties van het individu.

H3 : De algemene welzijnsgraad van de werknemers, zowel voor het element tevredenheid op het werk en psychologisch welzijn als voor het element professionele stress, heeft een duidelijke invloed op de organisatorische prestaties.

In het volgende hoofdstuk komen we terug op deze laatste hypothese.

HOOFDSTUK 4

Bijdrage van de managementpraktijken tot de organisatorische prestaties

De vraag over de bijdrage van de HRM-praktijken tot de prestaties van de organisatie is dan wel heel moeilijk te beantwoorden, maar krijgt vandaag toch alle aandacht van de professionals en onderzoekers op het vlak van HR-management. De heersende managementovertuiging die een strategische rol opeist voor HRM in het succes van een onderneming, wordt hierbij aan de empirische realiteit getoetst om definitief aan te tonen dat investeringen in HRM-handelingen en -diensten een toevoegde waarde opleveren voor de efficiëntie van de onderneming (Carter & Robinson, 2000). Hoewel HR traditioneel beschouwd werd als een kostenpost om op te besparen, is het belangrijk om vandaag aan te tonen dat dit ook een bron van winst kan zijn die uitbreiding verdient (Becker & Huselid, 2003).

In de bedrijfspraktijk wordt steeds vaker gebruik gemaakt van de methode van de “balanced scorecards” opgesteld door Kaplan en Norton (2001) en bedoeld om de missie en de strategie van de onderneming om te zetten in doelstellingen en maatregelen (indicatoren) samengevoegd in een dashboard van de onderneming. De basisidee is om te kunnen anticiperen op de bedrijfsprestaties en die bij te sturen door te focussen op indicatoren die de toekomstige financiële prestatie van de onderneming meten om zo meer proactief tewerk te gaan bij het opstellen van de regels. Naast financiële indicatoren omvat deze tool dus ook indicatoren op “klantenniveau”, indicatoren inzake interne beheersprocessen en indicatoren over de leercurve van de organisatie. De leerdimensie van de organisatie is een weerspiegeling van de idee dat, zodra de strategie vastligt, ook de “*capaciteiten en competenties van de werknemers, de bedrijfstechnologie en het bedrijfsklimaat vereist om de strategie toe te passen*” (Kaplan & Norton, 2003, p. 2001) bepaald moeten worden, die garant staan voor het behoud van de economische en financiële prestaties op lange termijn.

De ontoereikendheid van de indicatoren over loonmassa, absentieïsme en personeelsverloop om deze laatste dimensie te schetsen, heeft de HR-professionals ertoe gebracht om met meer nauwkeurigheid relevante opvolgingsindicatoren te bepalen en om hun eigen sociale dashboards op te stellen (Huselid, Becker & Beatty, 2005). Deze dashboards zijn gericht op drie categorieën van indicatoren met een onderling oorzakelijk verband. Deze drie categorieën hebben achtereenvolgens betrekking op 1° de toegepaste strategie en praktijken inzake HRM, 2° de gedragingen en houdingen van de werknemers en het heersende bedrijfsklimaat en 3° de commerciële indicatoren, de efficiëntie-indicatoren van de processen en, in fine, de boekhoudkundige indicatoren die beïnvloed zouden worden door de houdingen en gedragingen van de werknemers. Door een dergelijke methode te hanteren, hoewel dit zelden gebeurt in de HR-departementen, kunnen niet alleen de kosten van de HR-praktijken, maar ook de impact ervan op de bedrijfsprestaties geëvalueerd worden.

De wetenschappelijke wereld heeft zich ook toegelegd op de analyse van de bijdrage van de HRM-praktijken tot de bedrijfsprestaties. Sinds de baanbrekende studie van Huselid (1995) is er veel onderzoek verricht naar de relatie tussen de “best HR practices” of de “High Performance Work Practices” en waargenomen of objectieve succesindicatoren van de organisatie (Huselid et al., 1997, Guthie et al. 2004, Wright et al. 2005). Geïnspireerd op de logica van de “balanced scorecards” zien deze onderzoeken de organisatorische prestatie als een multidimensionaal gegeven en worden gewoonlijk diverse indicatoren gehanteerd uit de vier volgende categorieën: 1) de prestatie-indicatoren van de HR-functie, gewoonlijk de percentages van absentieïsme en personeelsverloop, 2) de commerciële prestatie-indicatoren, zoals de tevredenheid en trouw van de klanten of de groei van de marktaandeelen, 3) de operationele prestatie-indicatoren die verwijzen naar de snelheid of opbrengst van de interne processen en 4) de klassieke boekhoudkundige en financiële cijfers.

Voor we enkele van die onderzoeken overlopen, vermelden we nog dat er vier benaderingen zijn voor de indeling van de HR-praktijken die een invloed kunnen hebben op de organisatorische prestaties (Wall & Wood, 2005):

- 1- *de aanvullende benadering*: volgens deze universele benadering zijn er HR-praktijken die in wezen performanter zijn dan andere en waarvan de effecten elkaar aanvullen om een positieve invloed uit te oefenen op de organisatorische resultaten.
- 2- *interne coherentie (“internal fit”)*: meer nog dan de afzonderlijke HRM-praktijken is het de coherente samenstelling, de synergie tussen de praktijken onderling die bepaalt hoe efficiënt die zijn. Vele verschillende configuraties van HR-praktijken kunnen dus efficiënt zijn.
- 3- *organisatorische afstemming (“organizational fit”)*: bij deze contingente benadering is de coherentie tussen de HR-praktijken en de bedrijfsmethodes om het werk te organiseren en te structureren beslissend voor de organisatorische prestaties.

- 4- *strategische afstemming* (“*strategic fit*”): deze benadering gaat ervan uit dat de HR-praktijken in de eerste plaats afgestemd moeten zijn op de bedrijfsstrategie om optimaal te kunnen renderen.

In de rest van dit hoofdstuk zullen we eerst enkele studies bespreken die de relatie onderzoeken tussen HRM-praktijken en organisatorische prestaties en dan stilstaan bij enkele zeldzame onderzoeken die de bemiddelende rol getest hebben van de houdingen en reacties van de werknemers in deze relatie. Deze laatste onderzoeken zullen ons het meest informatie geven over de problematiek waar dit project rond draait.

1- Relaties tussen de HRM-praktijken en de organisatorische prestaties

Hebben HR-praktijken echt een impact op de financiële gezondheid van een bedrijf of zijn dit slechts sociale maatregelen waarmee een bedrijf zich een mooi imago kan aanmeten? Hoe belangrijk is dit menselijk kapitaal dat vandaag naar voren wordt geschoven als een essentieel concurrentievoordeel? Is het echt nodig voor een onderneming om te investeren in dit kapitaal? Het lijkt tegenwoordig logisch om ervan uit te gaan dat een betere inzet van de human resources binnen een organisatie leidt tot betere financiële prestaties.

Aanvankelijk wordt deze stelling niet bevestigd door de verzamelde bewijzen. In de jaren 80 bestuderen diverse onderzoekers de correlaties tussen de investeringen van bedrijven in het beheer van menselijk kapitaal en de financiële bedrijfsprestaties. Uit de resultaten kan geen enkele correlatie tussen deze twee elementen geconcludeerd worden. In die tijd toont een eerste studie, OASIS, echter aan dat er een verband bestaat tussen bepaalde HR-praktijken en de resultaten van de geanalyseerde hotels. Deze wordt in 1995 op de voet gevolgd door twee grootschalige enquêtes van Ulrich, Yeung, Brockbank en Lake die aantonen dat de afstemming van de HR-praktijken op de strategie een niet-verwaarloosbare impact kan hebben op de bedrijfsprestaties.

In de jaren 90 volgen de onderzoeken elkaar op in een poging verbanden te vinden tussen bepaalde HR-praktijken in bedrijven of specifieke sectoren en de impact ervan op de financiële resultaten. In diezelfde lijn analyseert een studie, in 1995 gepubliceerd door M. Huselid, de verbanden tussen de HR-praktijken in 968 grote beursgenoteerde bedrijven en de bedrijfsresultaten. Huselid tracht de efficiëntie te testen van de zogenaamde “High Performance Work Practices”, dit is een gecoördineerd geheel van 13 praktijken op het vlak van aanwerving en selectieprocedures, loon- en prestatiebeheer, mobilisatie van de werknemers en opleidingen. De hypothese was dat een systeem van progressieve en gecoördineerde praktijken de kennis, competenties en capaciteiten van een bedrijf zou kunnen verbeteren en mogelijk zou kunnen bijdragen tot de motivatie van de werknemers, de afvalproductie beperken en het vrijwillige vertrek van goede werknemers voorkomen. Zijn resultaten bevestigen deze hypothese door aan te

tonen dat een standaardafwijking van 25% van de HR-prestaties een impact van 7% heeft op de turn-over en van 16% op de productiviteit. De impact van de HPWP's komt ook tot uiting in de verkoop, de winst en de waarde van de aandelen.

Met een longitudinale studie in Engelse fabrieken tonen Patterson en zijn collega's (1997) aan dat een bedrijfsklimaat dat gunstig is voor het welzijn van de werknemers verband houdt met progressievere HRM-praktijken en, via deze praktijken, een duidelijke en positieve invloed heeft op diverse productiviteitsindicatoren, gemeten voor en na de klimaatsmeting. Ze hebben ook aangetoond dat HR-praktijken een grotere rol spelen bij de verbetering van de prestaties dan financiële investeringen, R&D en andere algemene factoren.

Guest (2002) gaat verder in zijn analyse van de HR-praktijken en definieert op basis van de onderzoeken van Huselid (1995) drie modellen waarmee de HR-praktijken een invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsprestaties: het eerder beschreven "high performance work system" dat rekening houdt met de selectie, de opleiding en het loonbeheer, het "high commitment model" gebaseerd op de bedrijfscultuur en op het feit dat de werknemers handelen in overeenstemming met deze cultuur en tot slot, het "strategic model" dat rekening houdt met de bedrijfsstrategie en de afstemming tussen deze strategie en het HR-beleid. Dit zijn theoretische modellen die niet empirisch onderzocht werden. Toch formaliseren ze duidelijk de hypothese die stelt dat de vastgestelde positieve relatie tussen de HR-praktijken en de prestaties gedeeltelijk afhangt van de manier waarop de werknemers (positief) reageren op deze praktijken. Guest (2002) benadrukt het feit dat de werknemer een rol te spelen heeft en geïntegreerd moet worden in de relatie tussen de HR-praktijken en de organisatorische prestaties. Hij is met name van mening dat als kan worden aangetoond dat de HR-praktijken tegelijk verband houden met het welzijn van de werknemers en met betere prestaties, dan de theorie van de "happy-productive worker" van Staw (1986) verder ontwikkeld zou kunnen worden.

Wright en collega's (2003, 2005) hebben een empirisch, longitudinaal (twee jaar) onderzoek verricht in 45 business units van een groot voedingsmiddelenbedrijf. Hun vragenlijst omvatte de volgende vier HR-activiteitendomeinen:

- selectie: kandidaten hebben gestructureerde gesprekken en moeten formele tests afleggen alvorens te worden aangeworven, gekwalificeerde werknemers maken kans op promotie;
- opleiding: het aantal opleidingsuren per jaar;
- prestatiebeoordelingen en beloningen: de prestaties worden formeel geëvalueerd, ten minste een keer per jaar, het loon is gekoppeld aan de prestatie, er kunnen bonussen verdiend worden;
- deelname: de werknemers kunnen deelnemen aan projecten om de kwaliteit te verbeteren en problemen op te lossen en de werknemers hebben een rechtvaardige en redelijke klachtendienst.

De prestatie werd gemeten aan de hand van zes indicatoren:

- "worker compensation": de loonkosten gedeeld door de verkoop;
- "quality": het aantal defecte stukken per productiekarton;

- “shrinkage”: een percentage van verloren stukken om diverse redenen;
- “productivity”: berekend door de personeelskosten te delen door het aantal geproduceerde stukken;
- “operating expenses”: het kostenpercentage in verhouding tot de verkoop;
- “profitability”: de winst voor belastingen.

Via de specificatie van deze indicatoren kunnen we benadrukken dat deze heel objectief zijn en de prestaties kunnen analyseren vanuit diverse invalshoeken: een operationele invalshoek en een financiële invalshoek. De resultaten van dit onderzoek hebben gewezen op positieve en duidelijke correlaties tussen de HR-praktijken en het merendeel van de prestatie-indicatoren. Bovendien variëren deze correlaties nauwelijks in de tijd.

Recenter hebben Carrière en Barrett (2005) getracht om na te gaan in welke mate de HRM-praktijken een indicatie zijn voor de organisatorische prestaties in bedrijven met een hoog menselijk kapitaal. Hun enquête, afgenomen in 175 Canadese firma's, is tot de conclusie gekomen dat de *configuratie-index* (complementariteit van de HRM-praktijken) *een duidelijke indicatie is voor de organisatorische prestatie en dit boven op het variantiedeel dat al voorspeld werd door een contingentie-index* (aanpassing van de HRM-praktijken aan de globale bedrijfsstrategie). Bovendien blijkt dat coherente HR-praktijken efficiënt zijn, ongeacht de gebruikte context of stijl. Datzelfde jaar heeft een Belgisch team (Faems, Sels, De Winne, Maes, 2005) de resultaten gepubliceerd van een enquête afgenomen bij 416 kleine en middelgrote bedrijven met minder dan 100 werknemers. Er werden zes HR-activiteitendomeinen bekeken: selectie, opleiding, carrièrebeheer, betaling, prestatiebeheer en deelname van de werknemers. De studie heeft de effecten geanalyseerd van deze praktijken op 6 economische prestatie-indicatoren: productiviteit per werknemer, vrijwillige turnover, verhouding tussen personeelskosten en winst en rendabiliteit, solvabiliteit en financiële liquiditeit van de onderneming. De resultaten tonen aan dat hoe meer HRM-praktijken de bedrijven toepassen en ontwikkelen in deze zes domeinen, hoe beter de productiviteit per werknemer en de graad van personeelsbehoud zijn. Toch hebben deze positieve effecten slechts een heel beperkte weerslag op de financiële resultaten van de onderneming.

Tot slot hebben Vanhala en Tuomi (2006) in Finland vier jaar lang een mooi longitudinaal onderzoek geleid op basis van twee types van empirische gegevens ingezameld in verschillende fases bij twee doelgroepen:

- gegevens over de organisaties, verzameld in een enquête bij het management van 91 bedrijven
- gegevens over de individuen, bestaande uit de antwoorden van 1389 werknemers die bij dezelfde bedrijven werken.

De HR-praktijken werden door het management beoordeeld aan de hand van zeven dimensies: “Formality of Human Resource Management”, “Recruitment policy”, “Employee development”, “Motivation and reward”, “Employment flexibility”, “Team working and participation” en tot slot “Communication”. De bedrijfsprestatie werd gemeten met behulp van vijf indicatoren: brutomarge, evaluatie van de bedrijfsprestatie door de manager en door middel van drie schalen die de bedrijfsprestatie vergelijken met andere bedrijven in dezelfde sector, namelijk

competitiviteit (marketing, toename van de verkoop, rendabiliteit en marktaandeel), klantentevredenheid (tevredenheid van de klanten, kwaliteit van de aangeboden producten en diensten) en het vermogen om de werknemers te engageren (samenwerking tussen de werkgever en de werknemers, vermogen om over essentiële geëngageerde werknemers te beschikken en vermogen om over essentiële tevreden werknemers te beschikken).

De resultaten van de regressieanalyses tonen aan dat vijf HR-praktijken specifiek een indicatie kunnen vormen voor de prestatie maatstaven van de onderneming. De resultaten staan samengevat in deze tabel.

HRM – performance: Linear regression models for performance indicators, 1999

| HR practices (1997) | Mean N=91 | sd | Gross margin β | Managers' evaluation of econ. perform β | Competi- tiveness β | Customer satisfact. β | Ability to get employees committed β |
|------------------------------------------|--------------|-----|----------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------|
| Formality of HRM | | | | | | | |
| Written HR strategy (0=No, 1=Yes) | 0.33 | .47 | - | - | .307* | - | - |
| Written job descriptions (0-1) | 0.66 | .48 | - | - | - | - | - |
| Systematic absence registration (0-1) | 0.56 | .50 | - | .446*** | - | - | - |
| Separate health & safety program (0-1) | 0.46 | .50 | - | - | - | - | - |
| Recruitment policy | | | | | | | |
| Priority of internal recruitment (1-3) | 2.31 | .88 | - | - | - | - | - |
| Stringency of recruitment (1-3) | 2.10 | .70 | - | - | - | - | - |
| Employee development | | | | | | | |
| Level of participation in training (1-3) | 2.05 | .91 | - | - | - | - | - |
| Investments in training (1-3) | 1.82 | .74 | .353* | .308* | - | - | - |
| Opportunities to develop oneself (1-3) | 2.41 | .63 | - | - | - | - | - |
| Motivating & rewarding | | | | | | | |
| Motivating of employees (1-3) | 2.71 | .54 | - | - | - | - | - |
| Performance-related pay (1-3) | 1.68 | .82 | - | - | - | - | - |
| Employment flexibility | | | | | | | |
| Flexible working hours (0-2) | 0.99 | .58 | - | - | - | -.363* | - |
| Atypical employment relations (0-2) | 0.92 | .69 | - | - | - | - | - |
| Teamworking & participation | | | | | | | |
| Teamworking (1-3) | 2.30 | .77 | - | - | - | - | .310* |
| Participation (1-3) | 2.70 | .51 | - | - | - | - | - |
| Communication | | | | | | | |
| Communication (1-3) | 2.51 | .67 | - | - | .314* | .442** | .361** |
| R ² | | | .125 | .304 | .264 | .264 | .293 |
| Adjusted R ² | | | .099 | .209 | .231 | .227 | .256 |
| F | | | 4.841* | 9.616*** | 7.908*** | 7.175** | 8.071*** |

p<0.05*, p<0.01** and p<0.001***

- Beta coefficient not significant

Bron: Vanhala & Tuomi (2006). Management Revue, 17 (3), p.245.

Op dit ogenblik, en na deze talrijke onderzoeken, is de wetenschappelijke wereld van mening dat de verbanden tussen de investeringen in de HR-praktijken en de resultaten van de bedrijven gedeeltelijk gefundeerd zijn, al moeten die nog bevestigd

worden door studies met nog solidere methodes (Wall & Wood, 2005). Dan blijft de vraag, hoe? Op welke manier(en) beïnvloeden de maatregelen en de investeringen in menselijk kapitaal de bedrijfsprestaties?

2- Rol van de individuele reacties in de relatie tussen HR-praktijken en organisatorische prestaties

Aansluitend op de hypothese gesteld door Guest in 2002 hebben enkele onderzoeken getracht om na te gaan of de relatie tussen de HR-praktijken en de organisatorische prestaties gemediatiseerd zou kunnen worden door de productieve houdingen van de werknemers als reactie op deze HR-praktijken. We benadrukken dat om deze vraag te beantwoorden heel complexe onderzoekstools nodig zijn omdat hierbij een steekproef moet worden afgenomen en gegevens verzameld en geanalyseerd moeten worden op twee niveaus: die van de organisaties, gewoonlijk vertegenwoordigd door het management, en die van de werknemers die de organisatie vormen. Deze onderzoeken zijn daarom nog heel zeldzaam en vereisen heel omvangrijke steekproeven. We zullen hier drie van deze studies bespreken.

Een eerste, eerder bescheiden studie is die van Lambooij, Sanders, Koster en Zwiers (2006) uitgevoerd in Nederland. Een eerste hypothese van deze studie is dat de interne coherentie van de HRM-praktijken (internal fit) en de strategische afstemming van deze praktijken op het bedrijfsbeleid (strategic fit) een gunstige invloed hebben op de samenwerkende houdingen van de werknemers met hun collega's en met hun hiërarchische overste. Deze samenwerkende houdingen zouden dan weer factoren zijn van de niet-financiële en financiële prestatie van de organisatie. Deze hypothesen werden getest bij een steekproef van 723 werknemers in 10 organisaties. De verkregen resultaten zijn heel gematigd want ze tonen geen enkel effect aan van de HR-praktijken op de samenwerkende houdingen van de werknemers. Deze samenwerkende houdingen hebben wel een beduidende invloed op de niet-financiële prestatie-indicatoren, namelijk de turn-over en de afwezigheden omwille van ziekten, maar niet op de winst van de organisatie. De beperktheid van deze resultaten kan echter toegeschreven worden aan diverse leemtes in de methodologie van deze studie.

Een tweede, veel evenwichtigere studie, ook uitgevoerd in Nederland, is die van Van Veldhoven (2005). Dit onderzoek had als algemene doelstelling om de relaties te bestuderen tussen de perceptie van de HR-praktijken en het werkklimaat door de werknemers, de symptomen van spanning en stress gemeld door diezelfde werknemers en een organisatorische productiviteitsindex. Met name werden de volgende twee alternatieve hypothesen getest door een longitudinaal onderzoek in 223 business units (18.142 ondervraagden) van een bedrijf in de financiële dienstensector:

- normale oorzakelijkheid: de positieve evaluatie van de HR-praktijken, een positief werkklimaat en een laag stressniveau op het werk (jaar j) zouden een

indicatie kunnen zijn voor een goede financiële prestatie binnen het bedrijf (jaar j+1)

- omgekeerde oorzakelijkheid: de sterke financiële prestatie van het bedrijf (jaar j-1) zou een indicatie kunnen zijn voor de positieve evaluatie van de HR-praktijken en het werkklimaat en voor een laag stressniveau op het werk (jaar j).

We merken op dat de variabelen in verband met de werkomgeving en de stress van de werknemers gemeten werden met het instrument Beleving en beoordeling van de Arbeid, uitgewerkt door Van Veldhoven en Meijman (1994) en reeds algemeen gebruikt door DiOVA. De resultaten wijzen op duidelijke correlaties in de oorzakelijke en de omgekeerde richting, wat doet vermoeden dat er een circulaire relatie bestaat tussen financiële prestaties enerzijds en kwaliteit van de werkomgeving en welzijn anderzijds. De waargenomen kenmerken van de werkomgeving alleen kunnen 22% voorspellen van de variantie van de productiviteit die een jaar later gemeten wordt. De waargenomen stress speelt echter geen significante rol in deze vergelijking. Omgekeerd, kan de financiële prestatie van de BU op een bescheiden, maar duidelijke manier enkele waargenomen arbeidsomstandigheden voorspellen (samenwerking tussen departementen, tevredenheid over het loon, werkzekerheid), alsook de stress die een jaar later gemeld wordt. De rol van het welzijn als bemiddelende variabele tussen de waargenomen arbeidsomstandigheden en de financiële prestaties wordt dus niet duidelijk bevestigd in deze studie.

Tot slot heeft ook de reeds vermelde studie van Vanhala en Tuomi (2006) getracht in te gaan tegen de kritiek die gewoonlijk geuit wordt op onderzoeken naar de relatie tussen HR-praktijken en organisatorische prestaties, namelijk dat die geen rekening houden met de richting van de oorzakelijke verbanden tussen deze variabelen alsook met de bemiddelende rol van de individuele reacties in deze relatie (Wright & Haggery, 2005). Ze hebben zich vooral vragen gesteld over de rol van welzijn op het werk in deze relatie. Net als andere auteurs vinden zij dat welzijn meerdere elementen omvat: affectief welzijn, tevredenheid op het werk, aspiratie, angst en uitputting (Warr, 1994; Daniels 2000; Hart & Cooper, 2001, Holman 2002). Daarom hebben ze het welzijn van de werknemer gemeten aan de hand van drie schalen: een versie van de algemene gezondheidsenquête (GHQ) van Cooper en Cartwright (1994) die het psychologisch welzijn meet; de schaal van Bradburn (1969) die de algemene tevredenheid en het welzijn meet; en een aangepaste versie van de Maslach Burnout Inventory (MBI) die de emotionele uitputting meet (Maslach & Jackson, 1981). De werknemers werd ook gevraagd naar hun perceptie van zeven dimensies in hun werkomgeving: ondersteuning door de overste, conflicten op het werk, werkonzekerheid, deelname, organisatie van het werk, mentale werkbelasting en fysieke werkbelasting.

De vastgestelde correlaties tussen de maatstaven van organisatorische prestatie en de indicatoren van welzijn van de werknemer stellen echter teleur, in tegenstelling tot de correlaties aangetoond door Harter en zijn collega's (2002) en vermeld in het vorige hoofdstuk. Deze correlaties blijven beperkt en sporadisch en overschrijden de drempel van .06 niet. Alleen de competitiviteit lijkt licht positief gecorreleerd te zijn met psychologisch welzijn (GHQ) en algemene tevredenheid. Ook de door het

management gemelde HRM-praktijken kunnen slechts een beperkt (van .023 tot .053) maar duidelijk variantiedeel in de drie maatstaven van welzijn op het werk verklaren. Conform de resultaten van de onderzoeken voorgesteld in hoofdstuk 2, heeft de perceptie van de werkomgeving dan weer een heel duidelijke invloed op het psychologisch welzijn, de algemene tevredenheid en de emotionele uitputting.

Conclusie

Hoewel de analyses van de relatie tussen HR-praktijken en organisatorische prestaties enkele duidelijke verbanden aan het licht brengen, blijven die in het algemeen toch bescheiden en laten die twee belangrijke vragen onbeantwoord: die van de richting van het oorzakelijk verband tussen HR-praktijken en organisatorische prestaties en die van de intermediaire mechanismen waardoor de HR-praktijken de organisatorische prestatie-indicatoren zouden beïnvloeden.

In dit opzicht hebben veel auteurs (bv. Gerhart, 2005; Guest, 2002) aanbevolen om de rol van bepaalde variabelen op individueel niveau te onderzoeken, zoals de tevredenheid over de organisatie, het welzijn op het werk en de individuele prestaties, als bemiddelende variabelen in de relatie tussen de HR-praktijken en de organisatorische prestaties. De enkele empirische onderzoeken die zich al over deze vraag gebogen hebben, bevestigen enkele van de reeds vastgestelde relaties: relaties tussen samenwerkende houdingen en niet-financiële organisatorische prestatie-indicatoren (Lambooy et al., 2006), invloed van de waargenomen kenmerken van de werkomgeving op de organisatorische productiviteit (Van Veldhoven, 2005) of op het psychologisch welzijn (Vanhala & Tuomi, 2005), bijvoorbeeld. Toch, hoewel vele stukjes van de puzzel lijken te passen, is geen enkele studie er, voor zover wij weten, in geslaagd om de bemiddelende rol van welzijn op het werk in de relatie tussen HR-praktijken en organisatorische prestaties echt aan te tonen. Daarom blijven de volgende twee hypothesen heel actueel.

H4: De HR-praktijken gemeld door de directie zijn duidelijk gecorreleerd met organisatorische prestatie-indicatoren

H5: Welzijn op het werk en individuele prestaties zijn twee bemiddelende variabelen in de relatie tussen HR-praktijken en organisatorische prestaties.

HOOFDSTUK 5

Hypothetisch model en methodologische voorstellen

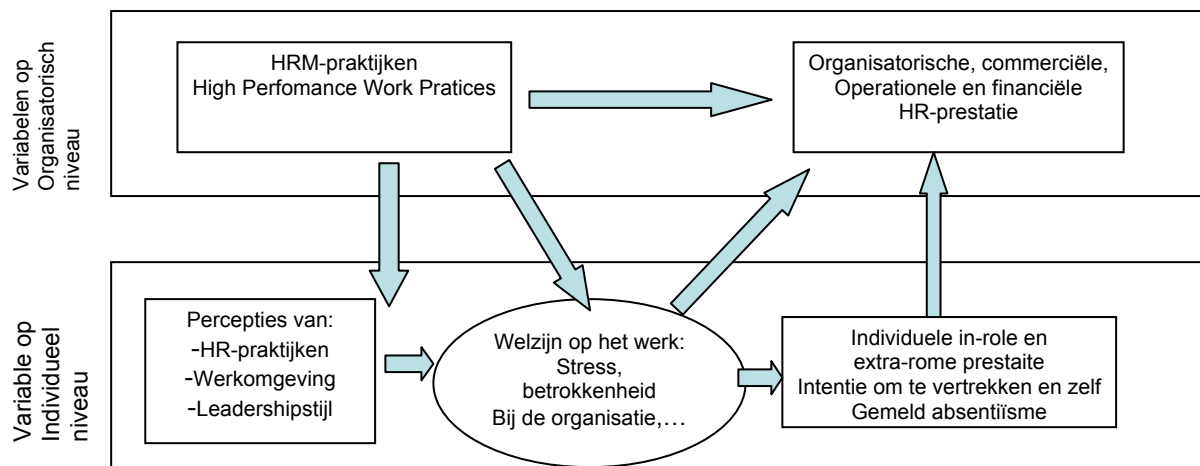
Uit het literatuuroverzicht in dit rapport kunnen twee belangrijke lessen getrokken worden. Eerst, op basis van vele gedeeltelijke resultaten over de organisatorische antecedenten van welzijn op het werk, over de gevolgen van dit welzijn op de individuele prestaties en over de relatie tussen de managementpraktijken en de organisatorische prestaties kan de hypothese geformuleerd worden van een positief antwoord op onze centrale vraag:

Is welzijn op het werk een bemiddelende variabele in de relatie tussen HRM-praktijken, methodes van werkorganisatie en managementstijlen enerzijds en organisatorische prestaties anderzijds?

Echter, bij gebrek aan onderzoeken die tot op heden een overtuigend empirisch bewijs hebben geleverd om deze hypothese te staven, blijft het gerechtvaardigd om gepaste onderzoeksinstrumenten in te zetten om deze hypothese in haar geheel te testen. Als afsluiting van dit rapport wil dit hoofdstuk de grote lijnen uittekenen van het te testen hypothetisch model, van de te hanteren methodologie en de resultaten die verwacht kunnen worden van zo'n instrument, zowel in het wetenschappelijk domein als in het domein van de bedrijfspraktijken.

1. Hypothetisch model

Op basis van de diverse onderzoeken besproken in de voorgaande hoofdstukken kan het volgende hypothetisch model geschetst worden:



2. Onderzoeksmethode

1. Instrument en steekproef

Deze studie vraagt om een quasi experimenteel transversaal onderzoeksinstrument met het nemen van een steekproef, het meten van de variabelen en analyses van de variantiedelen toegelicht op twee niveaus (multi-level of nested design):

- organisatieniveau: het onderzoek kan gevoerd worden in een aantal (bijvoorbeeld: N=60) business units in een of twee activiteitensectoren en met een wisselend organisatorische prestatieniveau. De directeur van die unit zal geïnterviewd worden door een enquêteur om objectieve prestatie-indicatoren te verzamelen, aangepast aan de activiteitensector.
- individueel niveau: binnen elke unit wordt een steekproef (N≥25) of het geheel van de personeelsleden ondervraagd met een vragenlijst.

De volgende activiteitensectoren kunnen overwogen worden omdat hier een voldoende groot aantal business units geïsoleerd kan worden die soortgelijke prestatie-indicatoren hanteren:

- Horeca: restaurant- of hotelketens
- Interim: kantoornetwerken
- Bank en verzekeringen: kantoornetwerken
- Distributie: groothandelszaken of winkelketens (vb. kleding, huishoudtoestellen).

2. Meting van de variabelen

Op individueel niveau worden de variabelen gemeten met een vragenlijst, met behulp van zelf ingevulde schalen van het type Likert, ontleend uit de wetenschappelijke literatuur die hun wetenschappelijke geldigheid bewezen hebben. Er moeten drie categorieën van variabelen gemeten worden:

1° De waargenomen kenmerken van de werkomgeving

De variabelen en meetschalen gebruikt door Wilson en zijn collega's (2004) in hun studie naar de "Healthy Work Organization" zijn hierbij een goede methodologische referentie. Het zou ook relevant zijn om gebruik te maken van de vragenlijst Beleving en beoordeling van de arbeid, de lange of korte versie, (Simpf ontwikkeld door G. Notelaers), zodat de resultaten gesitueerd kunnen worden ten opzichte van de centrale referentiedatabase van DiOVA.

2° Welzijn op het werk,

De meting moet noodzakelijkerwijs samengesteld zijn en gericht zijn op stabiele concepten die duidelijk zijn vastgelegd in de wetenschappelijke literatuur. De vragenlijst moet het welzijn tegelijk meten in zijn juridische opvatting, door psychologische en fysieke symptomen van stress of uitputting te evalueren (vb. Maslach Burnout Inventory), en in zijn psychosociale opvatting door een maatstaf te integreren voor tevredenheid op het werk en een voor psychologisch welzijn (cf. onderzoeken van Wright en Cropanzano). Ook hier zou de integratie van de schalen gebruikt in de vragenlijst Beleving en beoordeling van de arbeid de antwoorden kunnen situeren ten opzichte van een Belgische database.

3° De "in-role" en "extra-role" prestatie.

Deze twee dimensies van de prestatie kunnen gemeten worden door middel van zelf in te vullen schalen, uitgewerkt door Podsakoff en Mac Kenzie (1994), bijvoorbeeld. Een meer objectieve, maar moeilijker in te zamelen maatstaf zou zijn om ook de hiërarchische overste te vragen naar de prestaties van zijn ondergeschikten en/of om gebruik te maken van objectieve en individuele prestatie-indicatoren, beschikbaar in bepaalde activiteitensectoren (vb.: verkoopcijfer).

Op organisatieniveau moeten twee types van gegevens ingezameld worden om het hypothetisch model te testen: 1) metingen zelf gemeld door de directie van de business unit, van de HRM-praktijken en de organisatorische prestaties en 2) volgens de gegevens beschikbaar in de sector, objectieve indicatoren van de HR-prestatie (absenteïsme, turn-over), de commerciële prestatie (relatieve marktaandeelen, tevredenheid van de klanten), de operationele prestatie (relatieve activiteitsvolumes) en de financiële prestatie (boekhoudkundige cijfers).

Schalen die niet beschikbaar zijn in het Frans en/of Nederlands moeten vanuit de Engelse versie vertaald worden met een "back translation". De betrouwbaarheidscoëfficiënten zullen vooraf getest worden bij een experimentele steekproef van ondervraagden in het kader van een meer algemene pre-testing van de enquête.

3. Verwachte resultaten

De verwachte gevolgen van een dergelijk onderzoek situeren zich in twee domeinen.

1° Domein van de wetenschappelijke kennis: wetenschappelijke publicatie van de resultaten.

De verwachte wetenschappelijke resultaten kunnen op twee manieren verspreid worden:

1° Presentatie en bespreking van het theoretisch kader en alle resultaten van de statistische analyses in een onderzoeksverslag.

2° Presentatie van de meest interessante wetenschappelijke resultaten in mededelingen op studiedagen en congressen en publicatie in wetenschappelijke tijdschriften.

2° Domein van de openbare politieke en managementpraktijken: naar de opbouw van sociale dashboards.

De resultaten van dit onderzoeksinstrument worden ook gebruikt om beslissingen te nemen door twee categorieën van actoren: de managers en de openbare overheid. In beide gevallen kan de studie eerst economische elementen aanreiken ter rechtvaardiging van een investeringsbeleid in het welzijn van de werknemers. Ze kan ook evolueren naar de opbouw van meer gerichte dashboards, ontwikkeld op bedrijfsniveau of op het niveau van de Belgische werkende bevolking.

Op het niveau van elk van de deelnemende bedrijven moeten de resultaten van de enquête in individuele verslagen gegoten worden waarmee de bedrijven zich kunnen situeren ten opzichte van de database over het welzijn samengesteld door DiOVA. De vastgestelde verbanden tussen individuele variabelen en organisatorische variabelen moeten toelaten om enkele cruciale indicatoren te bepalen die geïntegreerd kunnen worden in een voldoende economisch sociaal dashboard dat jaar na jaar reproduceerbaar is en de gevolgen van een beleid ter bevordering van het welzijn in de onderneming op dynamische wijze kan opvolgen.

Op het niveau van de openbare overheid kan dit onderzoek de database van DiOVA verrijken door organisatorische prestatie-indicatoren toe te voegen die nuttig zijn voor een scherpere oriëntatie van de openbare beleidslijnen in dit domein. Dit onderzoek zal vooral de geldigheid van de korte versie van de vragenlijst Beleving en beoordeling van de arbeid (SIMPH) kunnen bevestigen door de geldigheid van de criteria te onderzoeken ten opzichte van individuele en organisatorische prestatiecriteria.

BIBLIOGRAFIE

- Arvey, R.D. & Murphy, K.R. (1998). Performance evaluation in work settings, Annual Review of Psychology, 49, 141-168
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43, 1
- Balets, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A., Neumann, G.A. (1999). Flexible and compressed work week schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. Journal of Applied Psychology, 84, 496-513.
- Becker, B., Huselid, M. (2003). Measuring HR? Benchmarking is Not the Answer! HR Magazine. December, 56-61.
- Blanchard, M. (1993). Managing for wellness. Executive Excellence, 8-9.
- Bosch, G. (1999). Working time: Tendencies and emerging issues. International Labour Review, 138, 131-150.
- Bradburn, N.M. (1969). The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. (Études et recherches / Rapport No. R-342). Québec, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Brun, J.P. & Lamarche, C. (2006) Assessing the Costs of Work Stress, Research Report, Chaire en Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail dans les Organisations, Université Laval, Canada.
- Borg, V. Kristensen, T.S., Burr, H. (2000). Work environment and changes in self-rated health: A five year follow-up study. Stress Medicine, 16, 37-47.
- Carrière, J., Barette, J. (2005) Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 22, 4.
- Carter, A., Robinson, D. (2000) Employee returns: Linking HR performance indicators to business strategy. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1993). The psychological impact of merger and acquisitions on the individual: A study of building society managers. Human Relations, 46, 327-347.

- Chistensen, K.E., & Staines, G.L. (1990). Flexitime: A viable solution to work/family conflict ? Journal of Family Issues, 4, 455-477.
- Compernelle, T. (1997). Law of stress - Comment, International Journal of Stress Management, 4, 1, 74-75
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization – A proactive approach to occupational stress. Human Relations, 47, 455-471.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., & Byrne, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 88 (1), 160-169.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51, 252-265.
- Daniels, K (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. Human Relations, 53 (2), 275-293.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace : a review and synthesis of the literature. Journal of Management, 25 (3), 357-384.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Delaunois M., Malchaire J., Piette A. (2002). Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail & ergonomie, 19, 1.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. European Journal of Psychological Assessment, 19, 12-23.
- Domenighetti, G., D'Avanzo, B., Bisig, B. (2000). Health effects of job insecurity among employes in the Swiss general population. International Journal of Health Services, 30, 477-490.
- Driskell L. J. & Salas, E. (1996). Stress and human performance. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Evans, G.W. & Carrère, S. (1991). Traffic congestion, perceived control, and psychophysiological stress among urban bus drivers. Journal of Applied Psychology, 76, 658-663.
- Faems, D., Sels, L., De Winne, S., Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. International Journal of Human Resource Management, 15 (5), 676-700.
- Gangster, D.C. & Fusilier, M.R. (1989). Control in the workplace. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.) International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chicester, UK: Wiley.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. Management Review, 16 (2), 174-185.
- Grawitch, M.J., Gottschakl, M., & Munz, D.C. (2006). The path to a healthy workplace. Critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58 (3), 129-147.
- Guest, D. (2002) Human resource management, corporate performance, and employee well-being: building the worker into HRM. The Journal of Industrial Relations, 44, 335-358.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hansez, I., Mahy, A., Grisard, A., Peters, S. et De Keyser, V. (2004). Le WOCCQ, un outil de diagnostic des risques psychosociaux liés au travail. Création de normes et développement d'une base de données. Médecine du travail et ergonomie, 41, 2, 79-84.
- Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001). Occupational stress: Towards a more integrated framework. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K.Sinangil & C. Viswesvaran. Handbook of Industrial, Work and organizational Psychology, Vol. 2 (pp.93-114). London, UK: Sage.
- Halbesleben, J. & Buckley R.M. (2004). Burnout in Organizational Life, Journal of Management, 30(6) 859-879.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism : At work - but out of it. Harvard Business Review, 82(10), 49-58.
- Hoel, H., Sparks, K., Cooper, C. L. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence stress-free working environment. Geneva: Report commissioned by the International Labour Organization (ILO).
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. Human Resource Management Journal, 12 (4), 35-50.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38 (3), 635-372.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, 40 (1), 171-188.
- Huselid M.A., Becker B.E., Beatty R.W., Tableaux de bord sociaux. Mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie, Pearson Education, Paris, 2005.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and type-a behavior to employess' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. Human Relations, 43, 727-738.
- Judge, TA, Thorensen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127, 376-407.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988) Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. American Journal of Public Health, 78, 1336-1342.
- Kahn, R.L. & Juster, F.T. (2002). Well-being: Concepts and measures. Journal of Social Issues, 58, 4, 627-644.
- Kalia, M. (2002). Assessing the economic impact of stress - the modern day hidden epidemic. Metabolism, 51(6), 49-53.
- Kalliath, T.J., O'Driscoll, M.P., Gillespie, D.F., Bluedorn, A.C. (2000). A test of the Maslach burnout inventory in three samples of healthcare professionals. Work & Stress, 14, 35-50.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: part I, Accounting Horizons, 15, 1, 87-104.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard form Performance Measurement to Strategic Management: part II, Accounting Horizons, 15, 2, 147-160.

- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, *24*, 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). Healthy work. New York: Basic Books.
- Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P. M., Zwerts, C., & Reis-Miranda, D. (1995). Performance and burnout in intensive care units. Work and Stress, *9*, 513-527.
- Lambooy, M., Sanders, K., Koster, F., Zwiets, M. (2006). Human resource practices and organisational performance: Can the HRM-Performance be explained by the cooperative behaviours of employees? Management Revue, *17*, 3, 223-240.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. Journal of Business and Psychology, *17* (3), 387-404.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986). Maslach burnout inventory, CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 2nd ed.
- Matthews G., Davies D.R., Westerman S., Stammers R. (2000). Human Performance cognition, stress and individual differences, Psychology Press, East Sussex.
- McDonough, P. (2000). Job insecurity and health. International Journal of Health Services, *30*, 453-476.
- Parker, P.A. & Kulik, J.A. (1995). Burnout, self- and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. Journal of Behavioral Medicine, *18*, 581-599.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huhff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., Roberts, J.E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, *24*, 389-416.
- Patterson, M., West, M.A., Lawthom, R., Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance, Issues in People Management, N°22, London: Institute of Personnel and Development.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, *31*, 351-363.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, *57* (6), 1069-1081.
- Shirom, A., & Ezrachi, Y. (2003). On the discriminant validity of burnout, depression, and anxiety: A re-examination of the burnout measure. Anxiety, Stress, & Coping, *16*, 83-97.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytical review. Journal of Occupational and Organizational Psychology, *70*, 391-408.
- Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st workplace. Journal of Occupational and Organizational Psychology, *74*, 489-509.
- Staw, B.M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. California Management Review, *28* (4), 40-53.
- Staw, B.M. & Barsade, S.G. (1997). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. Administrative Science Quarterly, *38*, 304-331.
- Staw, B.M., Sutton, R.I., Pelled, L.H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. Organization Science, *5*, 51-71.

- Tangri, R. P. (2003). What stress costs. Halifax: Chrysalis Performance Strategies Inc.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. & Lake, D. (1995). Human resource competencies and empirical assessment. Human Resources Management, 34, 4, 473-496.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006) HRM, Company Performance and Employee Well-being. Management Revue, 17 (3), 241-255.
- Van Veldhoven, M. & Meijman, T.F. (1994) Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de Vragenlijst Beleving and Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Van Veldhoven, M. (2005). Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. Human Resource Management Journal, 15 (4), 1-24.
- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. Human Relations, 58, 429-462.
- Warr, P. B (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63, 193-210.
- Warr, P. B (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being, Work and Stress, 4, 285-294.
- Warr, P. B (1990). A conceptual framework for the study of work and mental health, Work and Stress, 8, 2, 285-294.
- Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., & McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 565-588.
- Wright, T.A. & Bonett, D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior, 18, 491-499.
- Wright, T.A., Bonett, D.G., & Sweeney, D.A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 277-284.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1997). Well-being, satisfaction and job performance: Another look at the happy-productive worker thesis. Academy of Management Proceedings, 364-368.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. Journal of Applied Psychology, 83, 486-493.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 84-94.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance : a fresh look at an age-old quest. Organizational Dynamics, 33 (4), 338-351.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., Bonett, D.G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 12 (2), 93-104.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13, 21-36.

- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. Personnel Psychology, 58 (2), 409-446
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: time, cause and individuals. Management Review, 16 (2), 164-173.
- Wright T.A. & Hobfoll S. E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance : An Examination of Conservation Resources Theory and Job Burnout. Journal of Business and Management, 9, 4, 388-406.